

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук
Кафедра психології

Брижниченко Людмила Олександрівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня магістра**

на тему: **«Соціально-психологічний клімат як чинник
підвищення продуктивності праці робітників
підприємства»**

Група ТУчр-8-24-М1ПС (2.0з)
Спеціальність: 053 «Психологія»
Освітня програма: «Психологія»
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

(підпис) Брижниченко Л. О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Канд. психол. н, доц., Низовець О. М.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Київ 2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут психології та соціальних наук
Кафедра психології

Рівень вищої освіти:	<u>другий (магістерський) рівень</u>
Ступінь вищої освіти:	<u>магістр</u>
Галузь знань:	<u>05 СОЦІАЛЬНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ НАУКИ</u>
Спеціальність:	<u>053 ПСИХОЛОГІЯ</u>
Освітньо-професійна програма:	<u>«ПСИХОЛОГІЯ»</u>
Освітня кваліфікація:	<u>магістр психології</u>

Завдання
на кваліфікаційну роботу здобувача

Брижниченко Людмили Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

Соціально-психологічний клімат як чинник підвищення продуктивності праці робітників підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи

кандидат психологічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

Низовець Олена Миколаївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи на попередній захист 08.05.2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи): аналіз теоретичних підходів до розуміння сутності соціально-психологічного клімату в зарубіжній та вітчизняній науковій літературі; визначення основних соціально-психологічних компонентів клімату, що мають найбільший вплив на продуктивність праці робітників підприємства; характеристика психологічних та організаційних механізмів впливу клімату на трудову активність, мотивацію, дисципліну, взаємодію та результативність працівників; емпіричне дослідження особливостей соціально-психологічного клімату в конкретному трудовому колективі та виявлення його зв'язку із показниками продуктивності праці; розробка практичних рекомендацій щодо покращення соціально-психологічного клімату як ресурсу підвищення продуктивності праці робітників підприємства.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження:
рисунки, таблиці, графіки, формули, розрахунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
	Вступ	12.01.26- 22.01.26		
	Розділ 1.	23.01.26- 23.02.26		
	Розділ 2.	24.02.26- 24.03.26		
	Розділ 3.	25.03.26- 25.04.26		
	Висновки	До 05.05.2026		

6. Дата видачі завдання 12.01.2026 р.

Здобувач (ка)

(підпис)

Брижниченко Л. О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Низовець О. М.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Брижниченко Людмила Олександрівна. «Соціально-психологічний клімат як чинник підвищення продуктивності праці робітників підприємства». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Чернігів, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що соціально-психологічний клімат є важливою характеристикою групового життя, яка відображає стан міжособистісних взаємин, рівень довіри, згуртованості, взаємної підтримки, психологічної безпеки, відкритості комунікації та задоволеності спільною діяльністю. У вітчизняній психологічній традиції його визначають як якісний бік міжособистісних стосунків, що проявляється у сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу та всебічному розвитку особистості в групі. Продуктивність праці робітників підприємства залежить не лише від технічної оснащеності виробництва, організації праці чи системи оплати, а й від того, у яких психологічних умовах відбувається спільна діяльність. Несприятливий клімат посилює напруженість, конфліктність, недовіру, пасивність і психологічне виснаження, тоді як сприятливий – підтримує оптимізм, активність, відчуття безпеки, взаємодопомогу, відповідальність і готовність до узгоджених дій. У наукових публікаціях наголошується, що про якість клімату можна опосередковано судити за рівнем плинності кадрів, прогулів, скарг, дисципліни та продуктивності праці, а формування позитивного клімату розглядається як реальний резерв підвищення індивідуальної та спільної результативності.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та емпіричному дослідженні соціально-психологічного клімату як чинника підвищення продуктивності праці робітників підприємства, а також у визначенні напрямів його оптимізації в умовах діяльності сучасної організації.

У дослідженні соціально-психологічного клімату колективу було використано комплекс взаємодоповнювальних **методів**. До теоретичних методів належали аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел із проблеми дослідження; емпіричну частину становили психодіагностичні методики.

Ключові слова: соціально-психологічний клімат, колектив, продуктивність праці, підвищення продуктивності праці, робітник.

ANNOTATION

Bryzhnichenko Liudmyla Oleksandrivna. «The socio-psychological climate as a factor in improving worker productivity». – It's Manuscript.

Qualifying work for obtaining the second (master's) level of higher education - North Ukrainian Institute named after Heroes Krut PJSC «Interregional Academy of Personnel Management». Chernihiv, 2026.

The urgency of the research topic lies in the fact that the socio-psychological climate is a key characteristic of group life, reflecting the state of interpersonal relationships, the level of trust, cohesion, mutual support, psychological safety, openness of communication, and satisfaction with shared activities. In the domestic psychological tradition, it is defined as the qualitative aspect of interpersonal relationships, manifested in a set of psychological conditions that either facilitate or hinder the productive activity of the collective and the all-round development of the individual within the group. The productivity of a company's workforce depends not only on the technical equipment of production, the organisation of labour or the remuneration system, but also on the psychological conditions under which joint activities take place. An unfavourable climate exacerbates tension, conflict, mistrust, passivity and psychological exhaustion, whereas a favourable one fosters optimism, activity, a sense of security, mutual support, responsibility and a readiness for coordinated action. Scientific publications emphasise that the quality of the climate can be indirectly assessed by the levels of staff turnover, absenteeism, complaints, discipline and labour productivity, whilst the creation of a positive climate is regarded as a real reserve for improving individual and collective performance.

The **purpose** of this study is to provide a theoretical framework and conduct an empirical investigation of the socio-psychological climate as a factor in enhancing the productivity of a company's workforce, as well as to identify ways of optimising it within the context of a modern organisation.

A range of complementary methods was employed in the study of the team's socio-psychological climate. The theoretical **methods** included the analysis, synthesis, generalisation and systematisation of academic sources relating to the research topic; the empirical part consisted of psychodiagnostic techniques.

Keywords: *socio-psychological climate, work team, labour productivity, improving labour productivity, worker.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ	
1.1 Загальне уявлення щодо соціально-психологічного клімату в організації.....	12
1.2 Формування сприятливого психологічного клімату в колективі.....	25
1.3 Групова згуртованість: основи та особливості формування соціально-психологічного клімату.....	38
ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ.....	47
РОЗДІЛ ІІ МЕТОДИ ТА МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ	
2.1 Методи дослідження соціально-психологічного клімату.....	49
2.2 Методики дослідження соціально-психологічного клімату.....	53
2.3 Заходи, спрямовані на покращення соціально-психологічного клімату.....	63
ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ.....	71
РОЗДІЛ ІІІ ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ	
3.1 Організація експериментального дослідження.....	73
3.2 Експериментальне дослідження.....	80
3.3 Аналіз експериментального дослідження.....	90
ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ	99
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Актуальність нашого дослідження полягає у тому, що в сучасних умовах підвищення продуктивності праці є не лише економічним, а й соціально-психологічним завданням. Для України ця проблема має особливу вагу, оскільки продуктивність праці прямо пов'язана з цілями сталого розвитку. Міністерство економіки України у прогностичних документах також відносить до ключових факторів, що стримують економічну активність, безпекові ризики та значний дефіцит кваліфікованих кадрів. За таких умов особливої цінності набувають не лише матеріально-технічні, а й внутрішні організаційні резерви зростання продуктивності праці, серед яких вагоме місце посідає соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

Соціально-психологічний клімат є важливою характеристикою групового життя, яка відображає стан міжособистісних взаємин, рівень довіри, згуртованості, взаємної підтримки, психологічної безпеки, відкритості комунікації та задоволеності спільною діяльністю. У вітчизняній психологічній традиції його визначають як якісний бік міжособистісних стосунків, що проявляється у сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу та всебічному розвитку особистості в групі. У зарубіжній організаційній психології організаційний клімат розглядають як значення, яких працівники надають взаємопов'язаним аспектам свого досвіду на роботі; саме через ці сприйняття формується поведінка, що впливає на ефективність організації. Сучасні огляди також підкреслюють, що окремі виміри клімату є сильними предикторами відповідних організаційних результатів.

Продуктивність праці робітників підприємства залежить не лише від технічної оснащеності виробництва, організації праці чи системи оплати, а й від того, у яких психологічних умовах відбувається спільна діяльність. Несприятливий клімат посилює напруженість, конфліктність, недовіру, пасивність і психологічне виснаження, тоді як сприятливий – підтримує

оптимізм, активність, відчуття безпеки, взаємодопомогу, відповідальність і готовність до узгоджених дій. У наукових публікаціях наголошується, що про якість клімату можна опосередковано судити за рівнем плинності кадрів, прогулів, скарг, дисципліни та продуктивності праці, а формування позитивного клімату розглядається як реальний резерв підвищення індивідуальної та спільної результативності.

Зарубіжні дослідження соціально-психологічного та організаційного клімату мають тривалу й методологічно розвинену історію. Узагальнювальні праці B. Schneider, M. G. Ehrhart, W. H. Macey та інших авторів показують, що від ранніх підходів до вивчення загального організаційного клімату наука перейшла до аналізу конкретних його різновидів – сервісного, безпекового, етичного, інклюзивного та психосоціального – і саме така специфікація дала змогу чіткіше пояснювати зв'язок клімату з показниками ефективності організації. У сучасних емпіричних роботах доведено, що позитивний організаційний клімат пов'язаний із кращими трудовими установками й поведінкою працівників, зокрема із задоволеністю роботою, залученістю та результативністю. Так, у дослідженні A. F. Obeng та співавт. організаційний клімат виявив прямий позитивний зв'язок із job performance; у роботі Y. Jianchun та співавт. підкреслено, що клімат впливає на трудові установки й поведінку працівників; у дослідженні F. Osmanі та співавт. підтверджено позитивний і значущий вплив клімату на задоволеність працею. Окремий напрям становлять роботи з психосоціального безпекового клімату: A. Zadow та співавт. встановили, що сприйманий працівниками PSC позитивно прогнозує майбутню продуктивність праці й залученість, а також пов'язаний із творчістю в цифровому середовищі праці.

У вітчизняній науці проблема соціально-психологічного клімату також посідає важливе місце. Теоретико-методологічні засади його вивчення та управління кліматом трудового колективу на підприємстві висвітлювали М. П. Андрєєва, Р. Х. Шакуров, І. М. Матійків, О. О. Кравченко, С. В. Кикоть, І. А. Сорока, Н. П. Базалійська, С. С. Микитюк та інші дослідники. У сучасних

українських працях наголошується, що соціально-психологічний клімат формується через морально-етичну атмосферу, характер неформальних взаємин, стиль керівництва, психологічну сумісність, довіру, повагу, толерантність, здорову конкуренцію та взаємопідтримку. Дослідження Н. М. Макарчук підкреслює зв'язок клімату з благополуччям і продуктивністю компанії, а роботи Н. Є. Беляєвої та Б. Ю. Ляшенко акцентують, що взаємини в колективі, лідерство, мотивація та комунікація суттєво впливають на психологічний клімат організації, задоволеність працею, рівень стресу, плинність кадрів і загальну результативність працівників.

Попри значний науковий доробок, проблема не втрачає актуальності. По-перше, сучасне підприємство функціонує в умовах високої турбулентності, кадрового дефіциту, інформаційного навантаження, прискорених змін і підвищених вимог до командної взаємодії. По-друге, у прикладних дослідженнях часто окремо аналізуються або психологічні параметри клімату, або економічні показники продуктивності, тоді як для практики управління персоналом важливим є саме їх комплексний взаємозв'язок. По-третє, для українських підприємств особливого значення набуває пошук психологічних механізмів, які дають змогу підтримувати працездатність робітників, зменшувати конфліктність, підвищувати узгодженість дій і зберігати кадровий потенціал без надмірних матеріальних витрат. Саме тому дослідження соціально-психологічного клімату як чинника підвищення продуктивності праці робітників підприємства є своєчасним, теоретично важливим і практично значущим.

Об'єкт дослідження – соціально-психологічний клімат у трудовому колективі підприємства.

Предмет дослідження – особливості впливу соціально-психологічного клімату на продуктивність праці робітників підприємства.

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити соціально-психологічний клімат як чинник підвищення продуктивності праці робітників підприємства, а також визначити напрями його оптимізації в умовах

діяльності сучасної організації.

Відповідно до мети нами поставлено такі **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до розуміння сутності соціально-психологічного клімату в зарубіжній та вітчизняній науковій літературі.
2. Визначити основні соціально-психологічні компоненти клімату, що мають найбільший вплив на продуктивність праці робітників підприємства.
3. Охарактеризувати психологічні та організаційні механізми впливу клімату на трудову активність, мотивацію, дисципліну, взаємодію та результативність працівників.
4. Емпірично дослідити особливості соціально-психологічного клімату в конкретному трудовому колективі та виявити його зв'язок із показниками продуктивності праці.
5. Розробити практичні рекомендації щодо покращення соціально-психологічного клімату як ресурсу підвищення продуктивності праці робітників підприємства.

У дослідженні соціально-психологічного клімату колективу було використано комплекс взаємодоповнювальних **методів**. До теоретичних методів належали аналіз, синтез, узагальнення та систематизація наукових джерел із проблеми дослідження. Емпіричну частину становили психодіагностичні методики, зокрема методика оцінки психологічної атмосфери в колективі Ф. Фідлера, методика діагностики особистісної та групової задоволеності роботою М. П. Фетіскіна, опитувальник «Мотиваційний профіль особистості», розроблений Ш. Річі і П. Мартіном, експрес-методика вивчення соціально-психологічного клімату у колективі О. С. Міхалюка та А. Ю. Шалито, а також методика визначення індексу групової згуртованості К. Сішора. Для обробки отриманих результатів застосовано методи математико-статистичного аналізу, зокрема критерій Колмогорова – Смірнова, коефіцієнт рангової кореляції Спірмена та коефіцієнт τ -b Кендалла.

Теоретична новизна дослідження полягає в уточненні наукового уявлення про соціально-психологічний клімат як багатокомпонентний чинник

продуктивності праці; у систематизації зарубіжних і вітчизняних підходів до аналізу зв'язку між міжособистісними взаєминами, стилем керівництва, психологічною безпекою, комунікацією та результативністю працівників; а також у поглибленні розуміння того, яким чином клімат опосередковує трудову мотивацію, згуртованість, дисципліну й ефективність спільної діяльності. Теоретичне значення роботи також полягає у поєднанні соціально-психологічного й організаційного підходів до вивчення продуктивності праці.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані керівниками підприємств, HR-фахівцями, організаційними психологами та керівниками структурних підрозділів для діагностики соціально-психологічного клімату, своєчасного виявлення конфліктогенних зон у колективі, підвищення рівня довіри й командної взаємодії, удосконалення стилю управління, зменшення плинності кадрів і психологічного напруження, а відтак – для підвищення продуктивності праці робітників. Практичні рекомендації можуть бути покладені в основу програм розвитку персоналу, тренінгів командної взаємодії, заходів із профілактики конфліктів і систем внутрішньоорганізаційної підтримки працівників.

Отже, дослідження соціально-психологічного клімату як чинника підвищення продуктивності праці робітників підприємства відповідає актуальним потребам сучасної науки й практики управління персоналом. Воно дає змогу розглядати продуктивність праці не лише як наслідок техніко-економічних рішень, а і як результат якості людської взаємодії, організаційної культури, довіри, психологічної безпеки та згуртованості трудового колективу. Саме такий підхід є особливо важливим для українських підприємств, які працюють в умовах високої невизначеності та потребують ефективного використання як матеріальних, так і людських ресурсів.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу та списку використаних джерел, а також відповідає поставленій меті та завданням.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ

1.1 Загальне уявлення щодо соціально-психологічного клімату в організації

У сучасних умовах науковий і практичний інтерес до феномена соціально-психологічного клімату в організаціях невинно посилюється. Актуальність дослідження цієї проблематики зумовлена насамперед підвищенням вимог до рівня психологічної залученості особистості у професійну діяльність, а також ускладненням внутрішнього психічного життя людини на тлі зростання її індивідуальних потреб, очікувань і прагнень до самореалізації. За таких обставин формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі постає не лише як важлива організаційна умова ефективної спільної діяльності, а і як суттєвий чинник розкриття соціально-психологічного потенціалу особистості та групи загалом. Саме тому створення комфортного, психологічно безпечного й емоційно підтримувального середовища праці слід розглядати як одну з пріоритетних передумов гармонізації трудових відносин і підвищення якості професійного життя працівників.

Забезпечення позитивного соціально-психологічного клімату в трудовому колективі є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції та зростання загальної ефективності функціонування підприємства. Водночас соціально-психологічний клімат доцільно розглядати не лише як характеристику міжособистісної атмосфери в колективі, а і як важливий індикатор рівня його соціального розвитку, внутрішньої згуртованості та наявних психологічних ресурсів, що можуть бути

реалізовані в процесі спільної діяльності. Його стан значною мірою визначає ступінь довіри між працівниками, характер їхньої взаємодії, рівень мотивації, задоволеності працею та готовності до досягнення спільних цілей. У цьому контексті вдосконалення соціально-психологічного клімату безпосередньо пов'язане з посиленням ролі соціальних чинників у структурі виробництва, оптимізацією організації праці, покращенням умов професійної діяльності та створенням підґрунтя для більш повної реалізації як індивідуального, так і колективного потенціалу.

У соціальній психології колектив розглядається як особлива форма розвитку малої соціальної групи, що формується на ґрунті спільної діяльності та об'єднує людей навколо суспільно значущої мети. Таке утворення не є випадковим зібранням осіб, а виступає результатом поступового становлення групи в межах певної системи соціальної взаємодії. Колектив як соціально-психологічна спільнота характеризується не лише наявністю спільної мети, а й узгодженістю дій, спільною відповідальністю, внутрішньою організацією та сформованими міжособистісними зв'язками. Саме міжособистісні відносини становлять підґрунтя для формування соціально-психологічного клімату, оскільки вони визначають емоційну атмосферу в групі, характер взаємодії її членів, рівень довіри, підтримки та згуртованості.

У науковій літературі поряд із поняттям «соціально-психологічний клімат» використовуються також близькі за змістом терміни, зокрема «соціально-психологічна атмосфера», «морально-психологічний настрій», «морально-психологічна обстановка». Усі вони тією чи іншою мірою відображають емоційно-ціннісний стан групи, особливості її внутрішнього життя та загальну якість міжособистісних взаємин. Водночас саме поняття соціально-психологічного клімату є більш змістовним і комплексним, оскільки охоплює не лише емоційний фон спільної діяльності, а й рівень задоволеності працівників умовами праці, характером спілкування, організацією взаємодії та власним становищем у колективі.

Соціально-психологічний клімат доцільно визначати як інтегральну

психологічну характеристику колективу, що відображає стан міжособистісних взаємин, ступінь соціально-психологічної сумісності учасників групи, рівень їхньої згуртованості, взаємної підтримки та задоволеності різними аспектами спільного життя й діяльності. Його сутність у наукових підходах часто розкривається через такі психологічні явища, як стан групової свідомості, особливості сприйняття та переживання міжособистісної взаємодії, емоційний настрій групи, домінуючий психологічний тонус колективу, ступінь єдності його членів, характер відносин у системі «особистість – група» та «особистість – колектив». Таким чином, соціально-психологічний клімат виявляється не в окремих ізольованих проявах, а в цілісній системі емоційних, моральних, поведінкових і ціннісних зв'язків між членами колективу.

У вітчизняній соціально-психологічній традиції поняття «психологічний клімат» уперше було введене Н. С. Мансуровим у процесі дослідження виробничих колективів. Надалі ця проблематика набула широкого розвитку в працях учених, які розглядали клімат як одну з ключових характеристик групової динаміки, ефективності спільної діяльності та психологічного благополуччя особистості в колективі. Саме тому вивчення соціально-психологічного клімату залишається одним із важливих напрямів сучасної психологічної науки, особливо у сфері організаційної та соціальної психології, де від якості внутрішньогрупової атмосфери значною мірою залежить продуктивність праці, мотивація, стабільність колективу та ефективність функціонування організації загалом [24].

В. Д. Паригін розглядав соціально-психологічний клімат як домінуючий і відносно стійкий психологічний настрій колективу, що виявляється в різноманітних формах упродовж усього його функціонування. У такому підході акцент зроблено на тому, що клімат не є випадковим або ситуативним явищем, а виступає досить стабільною характеристикою групового життя, яка супроводжує повсякденну діяльність колективу, відображаючи загальний емоційний фон, особливості взаємодії та внутрішню атмосферу спільноти [43].

Одним із перших дослідників, які ґрунтовно розкрили зміст соціально-

психологічного клімату, був В. М. Шепель, відомий своїми науковими працями у сфері соціально-психологічних проблем управління трудовими колективами. На його думку, психологічний клімат являє собою емоційне забарвлення психологічних зв'язків між працівниками, яке формується під впливом взаємних симпатій, подібності характерів, спільності інтересів, нахилів і ціннісних орієнтацій. Отже, клімат у колективі постає не лише як загальна атмосфера спілкування, а як результат реальної міжособистісної взаємодії, у якій важливу роль відіграють емоційна близькість, взаєморозуміння та психологічна сумісність членів групи [62].

Особливу наукову цінність у концепції В. М. Шепеля становить виокремлення трьох взаємопов'язаних рівнів клімату. Перший рівень – соціальний клімат – характеризується тим, наскільки в межах організації забезпечується дотримання прав і обов'язків працівників, наскільки справедливими є соціальні умови праці та чи відчують члени колективу свою захищеність у межах трудових відносин. Другий рівень – моральний клімат – визначається системою моральних норм, цінностей і принципів, які поділяються більшістю членів колективу та регулюють їхню поведінку. Третій рівень – власне психологічний клімат – відображає безпосередню емоційну атмосферу, що складається між працівниками у процесі щоденного особистісного контакту. Такий підхід дає змогу розглядати клімат як багатовимірне явище, у структурі якого поєднуються соціальні, моральні та суто психологічні компоненти [62].

Попри наявність різних наукових підходів до тлумачення сутності соціально-психологічного клімату, більшість дослідників сходяться на тому, що його невід'ємною ознакою є відносна стійкість психологічної налаштованості колективу. Ця налаштованість проявляється у системі міжособистісних відносин, у ставленні працівників до професійної діяльності, до спільних цілей і до один одного. Вона може мати позитивний, нейтральний або негативний характер і безпосередньо впливає на результативність праці, психологічне благополуччя працівників, рівень їхньої активності, задоволеності роботою та

готовності до продуктивної взаємодії. Таким чином, соціально-психологічний клімат виступає важливим чинником не лише внутрішнього стану колективу, а й ефективності його функціонування загалом.

Одним із найбільш змістовних і концептуально глибоких вважають визначення соціально-психологічного клімату, запропоноване Ю. Л. Неймером. Учений трактував його як внутрішній стан колективу, що відображає його сукупну здатність досягати поставлених цілей. У такому розумінні соціально-психологічний клімат постає не лише як характеристика емоційної атмосфери чи міжособистісних відносин, а як інтегральний показник функціональної спроможності колективу. Це означає, що клімат виявляється в рівні згуртованості групи, узгодженості дій її членів, наявності спільної мотивації, готовності до співпраці та здатності ефективно реалізовувати колективний потенціал у процесі досягнення значущих результатів [41].

Емпіричні спостереження та результати наукових досліджень дають підстави виокремлювати кілька ключових груп чинників, які визначають стан соціально-психологічного клімату в колективі, а отже, безпосередньо впливають на самопочуття, мотивацію, працездатність і загальну ефективність працівників. Сукупність цих чинників формує той психологічний простір, у межах якого розгортається професійна діяльність, відбувається взаємодія між членами колективу та складається ставлення працівників до своєї роботи, організації й один до одного.

Передусім істотне значення мають організаційно-функціональні чинники. До них належать умови праці, рівень технічного оснащення робочих місць, забезпеченість персоналу необхідним обладнанням, засобами зв'язку, захисту та іншими ресурсами, без яких неможливе повноцінне виконання професійних обов'язків. Не менш важливими є раціональність організації праці, оптимальне чергування робочого часу й відпочинку, чіткість розподілу функцій між співробітниками, а також визначеність їхніх прав, обов'язків і сфер відповідальності. Вагому роль відіграє і ставлення керівництва до належного впорядкування праці, оскільки саме від цього залежить відчуття стабільності,

зрозумілості вимог і справедливості в професійному середовищі.

Другу важливу групу становлять економічні чинники, які значною мірою визначають рівень задоволеності працівників своєю професійною діяльністю. Йдеться насамперед про систему оплати праці, своєчасність матеріального винагородження, відповідність заробітної плати трудовим витратам, а також про те, наскільки справедливим працівники вважають розподіл матеріальних благ. Сюди ж належать різноманітні форми матеріального стимулювання, зокрема премії, доплати, надбавки, пільги та інші засоби заохочення. Економічна справедливість у колективі має не лише матеріальне, а й глибоке психологічне значення, оскільки безпосередньо впливає на почуття визнання, професійної цінності та соціальної захищеності працівника.

Не менш суттєвими є управлінські чинники, які охоплюють стиль керівництва, способи управлінського впливу, характер ставлення керівників до підлеглих, узгодженість дій на різних рівнях управління та етичні засади службової взаємодії. Від того, наскільки послідовно й обґрунтовано керівництво оцінює працівників, обирає методи впливу, організовує комунікацію та дотримується професійної етики, значною мірою залежить емоційна атмосфера в колективі. Важливим показником також є соціальна дистанція між керівниками й працівниками: надмірна віддаленість породжує відчуження, тоді як конструктивна наближеність сприяє формуванню довіри, відкритості та взаєморозуміння.

Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі формується під впливом цілого комплексу організаційно-функціональних, економічних і управлінських чинників. Водночас визначальне місце в цьому процесі посідає стиль керівництва, оскільки саме через нього реалізуються моделі взаємодії, норми спілкування, механізми мотивації та способи координації спільної діяльності. Саме тому створення сприятливого соціально-психологічного клімату потребує не лише належних умов праці та справедливої системи винагороди, а й високої психологічної культури управління, орієнтованої на повагу до особистості, партнерську взаємодію та підтримання конструктивної

атмосфери в колективі.

У тих випадках, коли керівник висуває до працівників надмірні вимоги, публічно піддає їх критиці, систематично застосовує покарання й водночас майже не використовує заохочення, ігнорує особистий внесок співробітників у спільну діяльність, вдається до погроз, залякування звільненням, позбавленням премій чи іншими санкціями, у колективі поступово формується психологічно несприятлива атмосфера. Ситуація ще більше ускладнюється, якщо керівник демонструє переконаність у власній безпомилковості, не бере до уваги думки підлеглих, виявляє байдужість до їхніх потреб, інтересів і професійних труднощів. За таких умов управлінська взаємодія втрачає конструктивний характер, а виробниче середовище набуває ознак напруженості, відчуження та емоційного дискомфорту.

Брак взаємної поваги й довіри між членами колективу зумовлює виникнення захисних форм поведінки. Працівники починають більше зосереджуватися на самозахисті, ніж на спільному досягненні результату, що призводить до зменшення відкритості у спілкуванні, скорочення кількості продуктивних контактів, появи комунікативних бар'єрів і зростання конфліктності. У такій атмосфері працівники дедалі частіше відчувають психологічне виснаження, професійну незадоволеність і бажання дистанціюватися від організації або навіть залишити її. Наслідком цього стають зниження трудової мотивації, ослаблення залученості до спільної діяльності та погіршення загальної ефективності роботи колективу.

Постійний страх покарання, у свою чергу, породжує прагнення уникнути відповідальності за допущені помилки. У подібній ситуації працівники нерідко намагаються перекласти провину на інших, шукаючи того, кого можна зробити винним у проблемах або невдачах. Найчастіше такою особою стає людина або група осіб, які фактично не є причетними до ситуації, але з певних причин відрізняються від більшості: за своїми поглядами, поведінкою, статусом, особистісними рисами або слабшою здатністю до самозахисту. Саме вони нерідко стають об'єктом необґрунтованих звинувачень, ворожого ставлення,

психологічного тиску та колективного неприйняття.

До числа вагомих чинників, що визначають специфіку соціально-психологічного клімату в колективі, належать психологічні фактори. Передусім ідеться про характер взаємин між працівниками, рівень їхньої соціально-психологічної сумісності, ступінь конфліктності в колективі, особливості взаємодії між окремими підрозділами, а також про якість стосунків співробітників із безпосереднім керівником. Важливу роль відіграють групова думка, усталені норми й традиції поведінки, а також способи сприйняття працівниками один одного, взаємного оцінювання та інтерпретації вчинків і намірів колег. Саме ці аспекти значною мірою формують емоційне тло колективу, визначають рівень довіри, відкритості, згуртованості та психологічної безпеки в процесі спільної діяльності.

Не менш істотними є фактори, пов'язані з професійно-кваліфікаційними характеристиками персоналу. До них належать чисельний склад працівників, відповідність їхньої кваліфікації змісту виконуваної роботи, ефективність процесу професійної адаптації та входження в посаду, наявність можливостей для підвищення кваліфікації, професійного розвитку, службового просування та кар'єрного зростання. Особливого значення набувають також добір кадрів і їх раціональне розміщення відповідно до здібностей, досвіду та професійної підготовки. Від того, наскільки працівник відповідає своїй посаді та бачить перспективи подальшого розвитку, значною мірою залежить його задоволеність працею, рівень мотивації та включеність у колективне життя.

Окрему групу становлять юридичні чинники, які створюють нормативне підґрунтя професійної діяльності. Йдеться про узгодженість і доцільність правових актів, що регламентують трудові процеси, їхню відповідність сучасним вимогам професійного середовища, а також про наявність чітких посадових інструкцій для кожної посади із визначенням обсягу функціональних обов'язків, прав і відповідальності працівника. Важливими є також форма викладу нормативних документів, їх змістова зрозумілість, доступність і зручність практичного використання. Чітке правове регулювання сприяє

зменшенню невизначеності, запобігає суперечностям у розподілі повноважень і створює передумови для стабільної професійної взаємодії.

Поряд із безпосередніми внутрішньоорганізаційними чинниками слід враховувати і вплив глобального макросередовища, тобто загальної ситуації в суспільстві, сукупності економічних, політичних, культурних та інших соціальних умов. Стабільність суспільного розвитку, передбачуваність економічних процесів, соціальна захищеність населення та відносна політична рівновага створюють основу для психологічного благополуччя людей, що, у свою чергу, опосередковано позначається і на соціально-психологічному кліматі в трудових колективах. І навпаки, кризові суспільні явища, економічна нестабільність, невизначеність майбутнього чи соціальна напруженість можуть зумовлювати зростання тривожності, емоційного виснаження та міжособистісної напруги в організаційному середовищі.

Особливе місце у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату посідає задоволеність працею. Для працівника принципово важливо, наскільки зміст його професійної діяльності є цікавим, різноманітним, творчо насиченим і таким, що відповідає його фаховому рівню та особистісним можливостям. Важливо також, чи створює робота умови для реалізації індивідуального потенціалу, самовираження, професійного вдосконалення й особистісного зростання. Якщо праця сприймається як змістовна, корисна й перспективна, це позитивно впливає не лише на мотивацію та продуктивність окремого працівника, а й на загальну атмосферу в колективі. Таким чином, інтерес до роботи, можливість творчої самореалізації та професійного розвитку є одними з ключових передумов формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Отже, соціально-психологічний клімат визначається сукупністю взаємопов'язаних психологічних, професійно-кваліфікаційних, юридичних і макросоціальних чинників. Їхній вплив проявляється як у внутрішній організації трудового колективу, так і в ширшому суспільному контексті. Саме комплексне врахування цих умов дає змогу глибше зрозуміти механізми

формування клімату в організації та визначити шляхи його оптимізації.

Важливим чинником формування соціально-психологічного клімату в трудовому колективі є характер професійної діяльності, яку виконують працівники. Зокрема, негативно позначатися на внутрішній атмосфері групи можуть монотонність трудових операцій, надмірна відповідальність за результати роботи, наявність ризику для здоров'я чи життя, високий рівень психоемоційного напруження, стресогенність виробничих ситуацій, а також значна емоційна насиченість праці. За таких умов у працівників може зростати втома, дратівливість, тривожність, емоційне виснаження, що, своєю чергою, ускладнює міжособистісну взаємодію, знижує рівень психологічного комфорту та послаблює згуртованість колективу. Отже, специфіка виконуваної діяльності безпосередньо впливає не лише на індивідуальний стан працівника, а й на загальний психологічний клімат у професійному середовищі.

Не менш суттєву роль у формуванні соціально-психологічного клімату відіграє характер комунікації в організації. Недостатність повної, своєчасної та достовірної інформації з питань, які мають значення для працівників, створює сприятливий ґрунт для виникнення чуток, домислів, пліток, прихованих конфліктів та неформальних маніпулятивних впливів. Інформаційна невизначеність посилює напруженість у колективі, породжує недовіру до керівництва та знижує відчуття стабільності й передбачуваності професійного середовища. Саме тому одним із важливих завдань керівника є забезпечення належного інформаційного супроводу діяльності організації, підтримання відкритих каналів спілкування та створення умов для прозорості внутрішньої комунікації.

Водночас несприятливо на соціально-психологічний клімат впливає і недостатній рівень сформованості комунікативних умінь у працівників. Невміння чітко й коректно висловлювати власну думку, труднощі у сприйнятті позиції іншого, нездатність до конструктивного обговорення проблемних ситуацій, відсутність навичок активного слухання та етичної критики часто зумовлюють появу комунікативних бар'єрів. Це, у свою чергу, призводить до

посилення міжособистісної напруженості, непорозумінь, зростання недовіри та конфліктності в колективі. Саме тому розвиток комунікативної компетентності працівників слід розглядати як одну з важливих умов підтримання здорового психологічного середовища в організації.

У науковій літературі, коли йдеться про соціально-психологічний клімат колективу, зазвичай мають на увазі сукупність його соціально-психологічних ознак, домінуючий і відносно стійкий психологічний настрій групи, характер міжособистісних взаємин, а також узагальнену характеристику внутрішнього стану колективу. Іншими словами, соціально-психологічний клімат є інтегральним показником того, наскільки сприятливими є умови для спільної діяльності, спілкування, психологічного благополуччя та професійної самореалізації членів групи.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується переважанням оптимістичного емоційного фону, задоволенням від професійного спілкування, взаємною довірою, почуттям захищеності, безпеки та психологічного комфорту. Його ознаками є взаємопідтримка, доброзичливість, уважне ставлення один до одного, міжособистісна симпатія, відкритість комунікації, впевненість у собі та в колективі, а також можливість вільно висловлювати думки, виявляти ініціативу, творчо мислити, професійно й інтелектуально зростати. У такому середовищі працівник відчуває, що може не лише ефективно виконувати свої обов'язки, а й робити внесок у розвиток організації, не побоюючись надмірного осуду чи покарання за можливі помилки.

Для зрілого і психологічно здорового соціально-психологічного клімату характерне домінування ділового, конструктивного та творчого настрою протягом робочого дня. Важливими його проявами є згуртованість колективу, почуття товарищескості, належний рівень професійної підготовки працівників, позитивні взаємини між керівниками та підлеглими, а також справедливий і збалансований розподіл обсягу роботи та навантаження між усіма членами групи. Важливе значення має також своєчасне, об'єктивне й неупереджене

врегулювання конфліктних ситуацій, прозорість в оцінюванні результатів праці, справедливість у розподілі винагород і вирішенні соціально-побутових питань.

Показником позитивного клімату є також небажання працівників залишати свій колектив навіть за наявності привабливіших кар'єрних перспектив в інших підрозділах. Це свідчить про високий рівень психологічної прив'язаності до групи, відчуття значущості власного місця в ній і загальну задоволеність умовами професійної взаємодії. Додатковими ознаками сприятливого клімату виступають ефективне використання потенціалу неформального лідерства у вирішенні службових і виховних завдань, готовність до критики й самокритики, практика колективного обговорення важливих рішень, а також щире прагнення допомогти колезі, підтримати його чи замінити в разі потреби.

Отже, соціально-психологічний клімат є складним і багатовимірним явищем, що відображає рівень розвитку міжособистісних відносин, якість організаційної комунікації, ступінь психологічної безпеки та загальну ефективність функціонування колективу. Саме тому його вивчення й цілеспрямоване формування мають важливе значення для підвищення продуктивності праці, зміцнення згуртованості персоналу та забезпечення стабільного розвитку організації.

Про стан соціально-психологічного клімату в колективі можна судити не лише за безпосередніми проявами міжособистісної взаємодії, а й за низкою опосередкованих показників, які відображають загальну атмосферу в групі. До таких індикаторів належать плинність кадрів, рівень продуктивності праці, якість виготовленої продукції, кількість прогулів і запізнь, число звернень, скарг і претензій з боку працівників та клієнтів, своєчасність виконання виробничих завдань, а також ступінь акуратності або недбалості у поводженні з обладнанням. Важливим показником є і кількість виробничих помилок чи дефектів у роботі. Сукупність цих ознак дає змогу опосередковано оцінити рівень згуртованості колективу, задоволеності працівників умовами праці,

дисциплінованості, відповідальності та психологічного комфорту в організації.

Для визначення ефективних шляхів оптимізації соціально-психологічного клімату в організації необхідним є проведення науково обґрунтованого, комплексного й виваженого дослідження, спрямованого на виявлення чинників, які негативно впливають на внутрішню атмосферу колективу. Поліпшення умов формування сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає не випадкові або ситуативні дії, а системну розробку й практичне впровадження комплексу техніко-економічних, організаційних і виробничих заходів, спрямованих на поступове усунення або послаблення несприятливих факторів. Водночас оцінювання стану клімату доцільно здійснювати диференційовано – за структурними підрозділами, категоріями працівників, а також за окремими проблемними аспектами міжособистісної та професійної взаємодії. Такий підхід дає змогу точніше визначити джерела напруженості та обрати найбільш доцільні шляхи корекції.

Як зазначає Є. В. Рогожин, заходи, спрямовані на покращення умов формування соціально-психологічного клімату, можуть реалізовуватися в різних напрямках залежно від того, які саме чинники справляють негативний вплив на колектив. Одним із провідних напрямів є вдосконалення умов праці. Дослідження цих умов потребує пофакторного аналізу з урахуванням особливостей конкретного робочого місця, оскільки саме умови праці не лише формують ставлення працівника до своєї професійної діяльності, а й об'єктивно позначаються на її кінцевих результатах. Комфорт, безпека, технічна оснащеність, санітарно-гігієнічні характеристики та загальна організація робочого простору істотно впливають на емоційний стан працівника, його працездатність і готовність до продуктивної взаємодії з іншими [49].

Іншим важливим напрямом є вдосконалення організації праці та системи трудового стимулювання. Оптимізація організації праці охоплює удосконалення форм поділу й кооперації праці, поліпшення організації та обслуговування робочих місць, перегляд нормування праці, забезпечення підготовки та підвищення кваліфікації персоналу, а також раціоналізацію

режимів праці та відпочинку. Усе це сприяє не лише підвищенню ефективності виробничого процесу, а й створенню більш передбачуваного, упорядкованого та психологічно комфортного професійного середовища. На відміну від сфери умов праці, де існують більш чіткі нормативні орієнтири, питання вдосконалення організації праці потребує гнучкішого підходу, оскільки воно тісно пов'язане зі специфікою діяльності конкретної організації, її кадровими ресурсами, управлінською культурою та виробничими завданнями.

Отже, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі потребує системного аналізу як прямих, так і непрямих показників його стану, а також комплексного впливу на ті чинники, які знижують психологічний комфорт, мотивацію та ефективність спільної діяльності. Саме науково обґрунтований підхід до діагностики й удосконалення організаційного середовища створює передумови для стабілізації міжособистісних відносин, підвищення задоволеності працею та зростання загальної продуктивності колективу.

1.2 Формування сприятливого психологічного клімату в колективі

В. М. Шепель трактував сприятливий психологічний клімат як емоційне забарвлення психологічних зв'язків між членами колективу, що формується на основі їхньої взаємної прихильності, симпатії, подібності характерів, спільності інтересів і схильностей [45]. У такому підході психологічний клімат постає не як випадкове чи ситуативне явище, а як результат сталих міжособистісних взаємин, що виникають у процесі спільної діяльності та повсякденного професійного спілкування.

На думку дослідника, структура психологічного клімату охоплює три взаємопов'язані кліматичні зони. Першою є соціальний клімат, який визначається рівнем усвідомлення працівниками цілей і завдань спільної діяльності, а також гарантією реалізації їхніх конституційних прав і обов'язків як громадян [45]. Іншими словами, цей рівень відображає соціальну

впорядкованість колективу, справедливість організаційних умов і ступінь соціальної захищеності його членів.

Другою складовою виступає моральний клімат, що зумовлюється системою моральних цінностей, норм і принципів, прийнятих у конкретній групі [45]. Саме моральний клімат визначає етичний зміст взаємин у колективі, впливає на уявлення про належну поведінку, взаємну повагу, відповідальність і справедливість у міжособистісній взаємодії.

Третьою зоною є власне психологічний клімат, під яким розуміються неформальні взаємини, що складаються між працівниками, які перебувають у безпосередньому контакті один з одним [45]. Цей рівень охоплює емоційний фон спілкування, ступінь довіри, доброзичливості, підтримки, психологічної сумісності та загального комфорту у взаємодії між членами колективу.

Н. М. Обозов, своєю чергою, розглядав психологічний клімат як своєрідний мікроклімат, що формується на перетині соціального та морального клімату [45]. У його розумінні ця комплексна психологічна характеристика відображає стан міжособистісних взаємин у колективі, а також ступінь задоволеності працівників атмосферою спільної діяльності [45]. Таким чином, психологічний клімат можна тлумачити як інтегральний показник якості внутрішньогрупових відносин, який поєднує соціальні, моральні та емоційно-психологічні аспекти функціонування трудового колективу.

Поняття «психологічна атмосфера колективу» тлумачиться як сукупність психологічних умов, що або сприяють, або перешкоджають ефективній спільній діяльності та всебічному розвитку особистості в межах колективу [37]. У такому розумінні психологічна атмосфера постає важливою характеристикою внутрішнього життя групи, яка відображає не лише емоційний фон взаємодії, а й загальні можливості колективу щодо забезпечення продуктивної праці, професійного зростання та гармонійного міжособистісного розвитку його учасників.

На думку В. П. Прядеїна, зазначене поняття пов'язане передусім із духовно-емоційним середовищем колективу і, з позицій психології, виконує

низку важливих функцій [32]. Зокрема, консолідуюча функція полягає в об'єднанні членів освітнього колективу навколо спільної мети, якою є виховання молодого покоління та організація освітнього процесу. Стимулююча функція виявляється в активізації творчого потенціалу учасників колективу, підтримці ініціативності та розвитку інноваційної активності в межах освітньої діяльності. Стабілізуюча функція забезпечує формування й підтримання стійких міжособистісних зв'язків у професійному середовищі. Регулююча функція пов'язана з дотриманням етичних норм і правил взаємодії між членами колективу, що сприяє впорядкованості міжособистісних відносин і збереженню конструктивної атмосфери [32].

Серед основних ознак сприятливого психологічного клімату дослідники виокремлюють взаємну довіру між членами колективу, наявність конструктивної критики, можливість вільно й активно висловлювати власну думку під час обговорення важливих питань, що стосуються життя колективу, відсутність надмірного тиску з боку керівника, достатню поінформованість працівників про стан поточних завдань, задоволеність професійною діяльністю, а також готовність кожного члена колективу брати на себе відповідальність за виконання щоденних обов'язків [24]. Сукупність цих характеристик свідчить про наявність у групі відкритої, доброзичливої та психологічно безпечної атмосфери, яка створює належні умови для ефективної взаємодії, професійної самореалізації та підтримання внутрішньої згуртованості.

У працях В. В. Гуленка сприятливий психологічний клімат визначається як емоційно-психологічний стан колективу, в якому на емоційному рівні відображаються як особистісні, так і ділові взаємини його членів, зумовлені їхніми ціннісними орієнтаціями, моральними нормами та спільними інтересами [8]. Такий клімат формується безпосередньо в процесі спільної діяльності та є результатом щоденної взаємодії між учасниками колективу. Водночас дослідник звертає увагу на те, що саме в межах цього процесу можуть досить виразно проявлятися явища суперництва або прихованої конкуренції, які, залежно від інтенсивності та характеру перебігу, здатні як стимулювати

активність членів колективу, так і ускладнювати міжособистісні взаємини [8].

Отже, психологічна атмосфера колективу є складним і багатовимірним феноменом, що поєднує емоційні, моральні, комунікативні та організаційні аспекти спільної діяльності. Вона виконує важливі інтегративні, стимулюючі, стабілізуючі та регулятивні функції, а її сприятливий характер виступає необхідною передумовою продуктивної взаємодії, професійного розвитку та підтримання психологічного благополуччя в колективі

Р. С. Немов розглядає психологічний клімат як відображення системи взаємин між людьми, за якої провідний емоційний тонус колективу зумовлюється ступенем задоволеності умовами життєдіяльності, особливостями стилю керівництва та впливом низки інших значущих чинників. На думку дослідника, сутність цього явища виявляється через емоційне забарвлення зв'язків у колективі, яке безпосередньо залежить від узгодженості характерів, темпераментних особливостей, інтересів і схильностей його членів [28]. Такий підхід дає змогу розглядати психологічний клімат як важливий показник якості міжособистісної взаємодії, що формується в процесі спільної діяльності та повсякденного професійного спілкування.

У науковому розумінні психологічний клімат також тлумачиться як сукупність чинників соціального середовища та результат впливу на свідомість особистості як внутрішніх, так і зовнішніх умов [34]. Отже, йдеться не лише про емоційний фон колективу, а й про складне інтегративне утворення, у якому поєднуються соціальні, психологічні, організаційні та особистісні компоненти. Саме через психологічний клімат виявляється загальний стан внутрішньогрупової атмосфери, характер взаємної підтримки, рівень довіри, ступінь згуртованості та готовність членів колективу до продуктивної співпраці.

З плином часу психологічний клімат починає відображати не лише окремі аспекти взаємин, а й виступає відносно стійкою об'єктивною характеристикою всього колективу, яка, своєю чергою, починає впливати на його функціонування, поведінку працівників та результати спільної діяльності. За

сприятливих умов він набуває позитивного характеру та проявляється у відчутті радості від спілкування, взаємної довіри, психологічного комфорту, захищеності, підтримки та доброзичливості. Такий клімат створює умови для активної професійної взаємодії, підвищення мотивації, збереження емоційної рівноваги та більш повного розкриття потенціалу працівників.

Натомість несприятливий психологічний клімат характеризується домінуванням песимістичних настроїв, дратівливістю, зниженням зацікавленості в роботі, схильністю до відкладання справ, емоційним виснаженням і професійним вигоранням. За таких умов погіршується якість міжособистісних контактів, зростає напруженість у колективі, послаблюється бажання до спільної діяльності та знижується загальна результативність праці. Усе це свідчить про те, що психологічний клімат є не лише фоном професійної взаємодії, а й одним із суттєвих чинників ефективності функціонування колективу.

Психологічний клімат формується на двох взаємопов'язаних рівнях – статичному та динамічному [38]. Перший рівень відображає відносно стійкий і тривалий стан колективу, який після свого становлення зберігається протягом значного часу та не зазнає швидких руйнівних змін. Саме цей рівень характеризує загальну стабільність міжособистісних відносин, усталеність норм взаємодії, домінуючі настрої та ціннісні орієнтації професійної групи. Другий рівень пов'язаний із повсякденним емоційним станом працівників, їхнім настроєм і внутрішньою налаштованістю на виконання трудових обов'язків. Цей рівень зазвичай визначають як «психологічну атмосферу». На відміну від власне психологічного клімату, вона є значно більш рухливою, чутливою до ситуативних впливів і може змінюватися досить швидко, часто залишаючись недостатньо усвідомленою самими працівниками [38].

Зміни психологічної атмосфери безпосередньо позначаються на самопочутті особистості, її настрої, активності та працездатності впродовж робочого дня. Натомість трансформації психологічного клімату мають глибший, більш виражений і триваліший характер. Вони сильніше

переживаються членами колективу, оскільки торкаються не лише ситуативних емоційних реакцій, а й загального відчуття стабільності, безпеки та якості взаємин у групі. Водночас, оскільки такі зміни розгортаються поступово, працівники зазвичай мають змогу певною мірою адаптуватися до них у процесі тривалого перебування в колективі [38].

Клімат професійного колективу є потужним чинником життєдіяльності людини, здатним істотно впливати на систему соціальних відносин, спосіб життя, стан здоров'я, рівень працездатності та творчу активність особистості [30]. Його значення виходить далеко за межі суто виробничої сфери, оскільки саме через атмосферу в колективі опосередковуються емоційне благополуччя працівника, його мотивація, задоволеність працею, прагнення до професійного розвитку та характер включеності у спільну діяльність. Отже, психологічний клімат слід розглядати як важливий інтегральний показник якості функціонування трудового колективу та водночас як ресурс підтримання ефективної професійної взаємодії.

Соціально-психологічний клімат залежить від багатьох чинників, які можуть справляти як позитивний, так і негативний вплив на його стан. Умовно ці чинники поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх належать обставини, що виникають поза межами організації, але опосередковано впливають на емоційний стан працівників і характер їхньої поведінки в колективі. Це можуть бути сімейні труднощі, соціальні проблеми регіону, суспільна нестабільність, інформаційне навантаження, тривожний новинний фон та інші явища повсякденного життя. Події, що відбуваються в особистому або соціальному середовищі працівника, нерідко досить швидко відображаються на його настрої, самопочутті та здатності до конструктивної взаємодії з колегами. Оскільки зовнішні чинники перебувають поза межами прямого управлінського впливу, керівник не може повністю їх усунути, однак повинен виявляти уважність до психологічного стану працівників, своєчасно помічати ознаки напруження та, наскільки це можливо, мінімізувати негативні наслідки їхнього впливу [27].

Отже, психологічний клімат є складним і багаторівневим феноменом, що поєднує відносну стабільність загального стану колективу та мінливість щоденної психологічної атмосфери. Його формування та підтримання залежать як від зовнішніх соціальних обставин, так і від внутрішньоорганізаційних умов, серед яких особливого значення набуває стиль керівництва. Саме тому дослідження механізмів становлення психологічного клімату та чинників його оптимізації має важливе теоретичне й практичне значення для забезпечення ефективної діяльності колективу та психологічного благополуччя його членів.

Індивідуально-психологічні особливості працівників істотно впливають на характер сприйняття ними як професійної діяльності, так і подій особистого життя. Такі риси, як ґрунтовне володіння технологією виконання роботи, упевненість у власних силах, творчий підхід до розв'язання завдань, емоційна стійкість і здатність протистояти стресу, значною мірою визначають, яким чином людина реагує на виробничі труднощі, організаційні зміни та міжособистісні ситуації. Саме через систему особистісних якостей працівника відбувається своєрідне «переломлення» обставин трудового процесу, що, своєю чергою, позначається на загальній атмосфері в колективі.

Водночас на соціально-психологічний клімат негативно впливають ті працівники, яким властиві конфліктність, нетерпимість до альтернативних поглядів, завищена самооцінка, необґрунтовано високий рівень домагань та недостатньо сформована культура поведінки. Такі особистісні риси нерідко стають джерелом міжособистісної напруженості, ускладнюють конструктивне спілкування та можуть провокувати погіршення морально-психологічної атмосфери в колективі. Отже, індивідуальні якості працівників виступають важливим чинником або стабілізації, або дестабілізації внутрішньогрупових відносин.

Суттєву роль у підтриманні належного соціально-психологічного клімату відіграє також корпоративна, або групова, культура. Як чинник групової свідомості, вона закріплює певні моделі міжособистісної взаємодії, норми поведінки, цінності та уявлення про належне ставлення один до одного. За умов

сформованої групової ідентичності порушення спільно значущих цінностей, як правило, викликає осуд з боку колективу. У такий спосіб корпоративна культура виконує регулятивну та захисну функції, запобігаючи порушенням усталених норм і підтримуючи відносну стабільність соціально-психологічного клімату.

Важливим чинником ефективної взаємодії є психологічна сумісність, яку розглядають як соціально-психологічну характеристику групи, що відображає здатність її членів до продуктивної взаємодії з урахуванням їхніх соціальних та психофізіологічних особливостей. Психологічна сумісність визначається сукупністю особистісних рис, стилів поведінки, ціннісних орієнтацій і способів реагування, які або полегшують, або ускладнюють спільну діяльність. У разі недостатньої сумісності між членами колективу виникають труднощі у взаємодії, що можуть спричиняти емоційне напруження, стрес і, як наслідок, погіршення загального настрою як окремих працівників, так і групи в цілому.

Певний вплив на особливості соціально-психологічного клімату може мати і статевий склад колективу. У науковій літературі звертається увага на те, що співвідношення чоловіків і жінок у професійній групі іноді позначається на характері міжособистісних відносин, емоційній динаміці та стабільності внутрішньогрупової атмосфери. Так, психологи й педагоги Л. Ж. Мітіна та В. А. Караковський за можливості рекомендували формувати колективи зі змішаним статевим складом. І. І. Маркова, своєю чергою, зазначала, що жіночі колективи можуть бути більш чутливими до коливань соціально-психологічного клімату порівняно з чоловічими, а педагогічний колектив традиційно розглядається саме як переважно жіноча професійна спільнота [25].

Отже, соціально-психологічний клімат формується під впливом не лише організаційних умов і стилю керівництва, а й індивідуально-психологічних особливостей працівників, рівня їхньої сумісності, групової культури та специфіки статевого складу колективу. Усі ці чинники в сукупності визначають якість міжособистісної взаємодії, рівень емоційного комфорту та ефективність спільної діяльності в професійному середовищі.

Якщо розглядати типи психологічного клімату в педагогічному колективі, то, за В. І. Журавльовим, доцільно виокремлювати два основні його різновиди: особистісно-активний та особистісно-пасивний [25]. Такий підхід дає змогу глибше зрозуміти, яким чином внутрішня атмосфера колективу впливає на професійну самореалізацію педагогів, їхню мотивацію, ставлення до праці та рівень включеності у спільну діяльність.

Особистісно-активний тип психологічного клімату характеризується орієнтацією на розвиток особистості працівника, підтримку його професійного зростання та створення умов для самореалізації як у фаховій, так і в особистісній площині. У такому колективі особливо високо оцінюються ті працівники, чії індивідуальні зусилля узгоджуються із цілями освітньої організації та сприяють підвищенню ефективності професійної діяльності. Важливою ознакою цього типу клімату є наявність стійких традицій доброзичливих міжособистісних взаємин, за яких педагог відчуває підтримку, повагу та турботливе ставлення як з боку адміністрації, так і з боку колег. У подібних умовах робоче середовище нерідко сприймається працівником як психологічно близьке й значуще, що образно може виражатися у сприйнятті роботи як «другого дому». Така характеристика має виразне позитивне смислове наповнення, адже засвідчує високу цінність професійної діяльності в системі життєвих орієнтирів особистості.

Водночас надмірне домінування лише дружньої, емоційно комфортної складової за умови послаблення професійної вимогливості може мати і певні ризики. Якщо міжособистісна прихильність починає переважати над діловими критеріями, відповідальністю та орієнтацією на якість педагогічної діяльності, це здатне ускладнювати досягнення високої професійної результативності. За таких умов може формуватися особистісно-пасивний тип психологічного клімату, у межах якого зберігається доброзичлива атмосфера, однак знижується рівень ініціативності, професійної активності, вимогливості до себе та інших, а також послаблюється спрямованість на розвиток і вдосконалення спільної діяльності.

Тип психологічного клімату в колективі значною мірою залежить від стилю та змісту управлінських дій керівника. Саме керівник має забезпечувати підтримання ціннісних орієнтирів колективу, стимулювати творчу спрямованість професійної діяльності, формувати доброзичливу й водночас ділову атмосферу, а також коригувати місце і роль кожної особистості в системі колективних відносин. Рівень включеності керівника в управління колективом безпосередньо впливає на психологічну рівновагу педагога, його впевненість, емоційне благополуччя та готовність до ефективної професійної діяльності. Отже, саме виважене й психологічно компетентне керівництво виступає однією з ключових умов формування сприятливого психологічного клімату в педагогічному колективі [25].

Формування психологічного клімату в колективі зумовлюється сукупністю чинників, які дають змогу оцінити рівень ефективності спільної діяльності та загальну працездатність групи. В. В. Травін виокремлює низку важливих факторів, що визначають особливості внутрішньоколективної взаємодії та впливають на стан психологічного клімату [42].

Першочергове значення має соціально-психологічна сумісність членів колективу. Вона поширюється на всіх учасників спільної діяльності та істотно підвищує загальну результативність групи. Така сумісність проявляється у здатності працівників до взаєморозуміння, співпереживання, емоційної чутливості до стану іншого, а також у готовності підтримувати партнерські стосунки в процесі виконання спільних завдань [42].

Не менш вагомим чинником виступає психологічна сумісність, під якою розуміють здатність людей ефективно працювати разом, поєднуючи власні особистісні якості задля досягнення спільної мети. Саме цей чинник вважається одним із найбільш значущих для формування сприятливого психологічного клімату в колективі. У разі недостатньої сумісності між працівниками зростає ймовірність конфліктів, що негативно позначається на емоційному стані групи, ускладнює взаємодію та знижує ефективність спільної діяльності. Водночас схожість окремих особистісних рис, цінностей або стилів поведінки часто

полегшує встановлення контакту між членами колективу, сприяє їхній більшій впевненості у взаємодії та позитивно впливає на самооцінку [42].

У межах проблеми сумісності дослідник виокремлює кілька її рівнів, які мають особливе значення для становлення сприятливого психологічного клімату.

Перший – психофізіологічний рівень сумісності, який ґрунтується на узгодженості психофізіологічних особливостей людей, зокрема своєрідності функціонування органів чуття, темпу діяльності, особливостей нервової системи, темпераменту та характеру. Саме відповідність або невідповідність цих характеристик може істотно впливати на якість спільної роботи. Наприклад, особи з різними темпераментами, зокрема холерик і флегматик, зазвичай виконують завдання в неоднаковому темпі, що за певних умов може спричиняти напруження у взаєминах і труднощі у співпраці [42].

Другий – психологічний рівень сумісності, який передбачає узгодженість характерологічних рис, мотивів поведінки, ціннісних орієнтацій, емоційних реакцій і типових способів взаємодії. Саме цей рівень визначає, наскільки комфортно члени колективу почуваються у спільній діяльності, чи здатні вони розуміти один одного, приймати особливості партнера та конструктивно реагувати на відмінності [42].

Третій – соціально-психологічний рівень сумісності, який охоплює погодженість соціальних ролей, установок, інтересів і очікувань у групі. Важливою умовою тут є здатність працівників узгоджувати свої позиції та функції в колективі. Наприклад, якщо обидва учасники взаємодії прагнуть до домінування, організація спільної діяльності може ускладнюватися через боротьбу за лідерство, оскільки одному з них усе ж доведеться прийняти підлеглішу роль [42].

Психологічна сумісність, за В. В. Травіним, характеризується такими рисами, як урівноваженість, терпимість, довіра до партнера, готовність до співпраці та взаємного прийняття [42]. Отже, саме різні рівні сумісності – від психофізіологічного до соціально-психологічного – створюють підґрунтя для

формування сприятливого психологічного клімату, який забезпечує ефективність спільної діяльності, знижує конфліктність і підтримує емоційне благополуччя членів колективу.

Несприятлива психологічна атмосфера в трудовому колективі найчастіше формується в тих умовах, коли керівник висуває до працівників завищені вимоги, майже не застосовує заохочення, не визнає їхнього внеску в спільну діяльність, використовує залякування, вдається до публічної критики, ігнорує думки підлеглих, а також не виявляє належної уваги до їхніх інтересів, потреб і прохань [19]. Подібний стиль управлінської взаємодії породжує напруження, недовіру, емоційний дискомфорт і поступово руйнує основу для конструктивної співпраці в колективі.

До зростання напруженості у взаєминах між членами колективу та виникнення конфліктних ситуацій нерідко призводять нечіткий, неупорядкований розподіл функціональних обов'язків між працівниками, а також їхня психологічна несумісність [38]. За відсутності зрозумілого розмежування відповідальності, прав і сфер діяльності створюються передумови для непорозумінь, взаємних претензій, перевантаження окремих працівників і порушення злагодженості спільної роботи. Додатковим дестабілізуючим чинником виступає психологічна несумісність, яка ускладнює комунікацію, знижує рівень довіри та посилює емоційну напруженість у професійному середовищі.

Окремої уваги заслуговує інформаційний аспект організації праці. Зокрема, у процесі підготовки документації відсутність повної та доступної інформації щодо правил її оформлення, а також несвоєчасне доведення до колективу термінів і вимог, пов'язаних із проведенням конкурсів, конференцій чи інших професійних заходів, можуть породжувати недовіру, невдоволення та формувати негативне ставлення до адміністрації. Інформаційна невизначеність, недостатня прозорість управлінських рішень і порушення зворотного зв'язку послаблюють відчуття стабільності та передбачуваності в колективі, що несприятливо позначається на його внутрішній атмосфері.

Показником позитивного психологічного клімату є ступінь його сприятливості, що відображає рівень емоційного комфорту, згуртованості, задоволеності працею та готовності до конструктивної взаємодії в колективі. Сприятлива психологічна атмосфера не лише підвищує ефективність професійної діяльності, а й позитивно впливає на психологічне здоров'я членів колективу.

На думку Р. С. Немова, до основних складових психологічного здоров'я членів колективу належать довіра, доброзичливість, взаємна симпатія, повага до індивідуальності колеги, здатність до емпатії та співпереживання, готовність до взаємодопомоги в напружених ситуаціях, взаєморозуміння, самопізнання, розкриття внутрішніх ресурсів і унікальних можливостей особистості, бадьорий і життєствердний емоційний настрій, спільне проведення часу та участь у спільній діяльності. Крім того, важливими ознаками психологічно здорового колективу є повага до думки іншого, переживання успіхів і невдач колективу як власних, гордість за належність до нього, активність членів групи, доброзичливе ставлення до нових працівників, орієнтація на спільну діяльність, справедливе ставлення до кожного, а також підтримка й захист тих, хто потребує допомоги [42].

В. А. Караковський зазначає, що однією з важливих передумов формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі є наявність традицій, які склалися в конкретному закладі, а також спільних колективних настроїв. Ідеться про історично сформовані та передавані від покоління до покоління звичаї, норми поведінки, погляди, ціннісні орієнтації та смаки, що становлять основу внутрішньої культури установи. Саме традиції забезпечують спадкоємність колективного досвіду, сприяють збереженню єдності групи та підтримують відчуття стабільності в її функціонуванні. Водночас постійне впровадження інновацій в освітній установі, будучи необхідною умовою її розвитку, може певною мірою порушувати усталену рівновагу виховної системи. У цьому контексті традиції виконують важливу стабілізуючу функцію, допомагаючи зберігати здоровий баланс між

оновленням і спадковістю. Разом із тим дослідник підкреслює, що традиції не повинні бути штучно сконструйованими чи формально нав'язаними, оскільки лише природно сформовані елементи колективної культури здатні реально впливати на морально-психологічну атмосферу в установі [17].

Отже, одним із дієвих методів дослідження міжособистісних відносин є поглиблене вивчення соціальних фактів, конкретних вчинків і проявів поведінки працівників, зокрема взаємодопомоги, дружніх зв'язків, конфліктних ситуацій та інших форм щоденної взаємодії. Уважне ставлення до таких явищ дає змогу керівникові глибше зрозуміти особливості міжособистісних стосунків у колективі, своєчасно виявляти проблемні аспекти взаємодії та створювати умови для формування сприятливого соціально-психологічного клімату. Саме систематичне спостереження за реальною поведінкою членів колективу та аналіз їхніх взаємин є важливою основою для ефективного управління внутрішньою атмосферою виробничого середовища.

1.3 Групова згуртованість: основи та особливості формування соціально-психологічного клімату

У процесі теоретичного аналізу наукових джерел доцільно наголосити, що проблематика колективної згуртованості впродовж тривалого періоду перебуває в центрі уваги науковців. Особливої ваги набуває узагальнення теоретичних підходів вітчизняних психологів, які досліджували феномен групової згуртованості. У межах відповідних наукових розвідок можна виокремити кілька основних напрямів.

Перший напрям ґрунтується на дослідженнях, у яких згуртованість переважно інтерпретувалася крізь призму емоційно-психологічної привабливості учасників малої групи. Прикладом такого підходу є праці Н. В. Бахарєва, у яких групова єдність визначається через аналіз характеру емоційних взаємин між членами групи, а також через наявність взаємних симпатій і прихильності [4].

Інший підхід представлений у наукових поглядах Р. Мокшанцева, який трактував групову згуртованість як своєрідну модель взаємного тяжіння її учасників. При цьому дослідник виокремлював низку показників, що характеризують рівень згуртованості групи, зокрема: ступінь взаємної симпатії у міжособистісній комунікації, особливості побудови взаємин, міру корисності й привабливості колективу для його члена, а також ціннісно-орієнтаційну подібність учасників групи та інші параметри [45].

А. Л. Журавльов розглядав згуртованість як характеристику малої групи, що відображає рівень її психологічної спільності, інтенсивність міжособистісних зв'язків, ступінь єдності групи, а також емоційну значущість і привабливість групи для її членів [23]. У свою чергу, А. С. Леонавічус установив закономірність, відповідно до якої підвищення інтенсивності спілкування між працівниками сприяє посиленню їхньої згуртованості в колективі [38]. В. І. Зацепін обґрунтовував положення, відповідно до якого учасники згуртованого колективу мають характеризуватися взаємною повагою та доброзичливістю у міжособистісних стосунках, що, своєю чергою, повинні ґрунтуватися на спільному позитивно-емоційному ставленні до виконуваної діяльності [24].

Узагальнюючи наведені підходи, доцільно зазначити, що представники цього напрямку досліджень насамперед надавали пріоритет емоційно-особистісному аспекту взаємин під час вивчення групової згуртованості працівників.

Другий напрям наукових розвідок пов'язаний із трактуванням групової згуртованості як ціннісно-орієнтаційної єдності. Одним із представників цього підходу є Р. С. Немов, який визначив характерну значущість відмінностей між групами, що різняться специфікою основної трудової діяльності [47].

Третій, завершальний напрям досліджень відображає взаємозв'язок між груповою згуртованістю та поведінковими аспектами, які забезпечують оптимізацію внутрішньогрупової взаємодії та мають цільову спрямованість на ефективне розв'язання завдань, що постають перед групою.

У своїх працях Ю. Є. Дуберман наголошував, що без аналізу групової поведінки неможливо достеменно визначити реальний рівень згуртованості групи, якщо спиратися виключно на критерій ціннісної єдності [19]. На думку Л. Т. Почебут і В. А. Чикера, групова згуртованість виявляється в єдності міжособистісних взаємовідносин і взаємодії між членами групи [53]. А. С. Калюжний розглядав групову згуртованість як стійку та міцну систему міжособистісної взаємодії між працівниками. При цьому дослідник виокремлював такі важливі показники згуртованості, як результативність, чіткість і злагодженість спільної групової діяльності [29]. Водночас І. П. Подласий визначав основні ознаки групової згуртованості через взаєморозуміння, відчуття захищеності та усвідомлення власної належності до колективу [54].

Узагальнення положень, викладених у наукових працях цього автора, дає підстави стверджувати, що формування згуртованості є однією з ключових організаційних проблем розвитку будь-яких суспільних спільнот.

Отже, групову згуртованість доцільно розглядати як інтегральну єдність емоційної, когнітивної та поведінкової сфер, що відображено на рисунку 1.1 [55].



Рисунок 1.1 – Групова згуртованість

Відмінність колективу від інших форм групових об'єднань індивідів виявляється насамперед у спрямованості на суспільно значущі цінності спільної діяльності, орієнтації колективних дій на досягнення цілей, важливих для суспільства, а також в опосередкованості міжособистісних взаємин вищими

соціальними цілями та смислами [1].

У процесі вивчення групової згуртованості на рівні її функціональних проявів було виокремлено три основні зовнішні характеристики згуртованого колективу, які дають змогу достатньо чітко відрізнити його від дезінтегрованої групи.

Отже, до зовнішніх функціональних проявів згуртованості належать:

сприятливий соціально-психологічний клімат;

взаємодопомога й підтримка в колективі, а також обмін професійним досвідом і набутими знаннями;

динамічна здатність колективу до самоорганізації [19].

М. Е. Макаров наголошував на наявності тісного взаємозв'язку між рівнем згуртованості трудового колективу в організації та продуктивністю праці, а також якістю виготовленої продукції. Що стосується соціально-психологічного клімату в колективі, то дослідник розглядав його як вагомий індикатор рівня соціального розвитку групи, який безпосередньо впливає не лише на внутрішню атмосферу колективу, а й на загальний стан суспільного середовища [42].

Безсумнівним є й те, що працівники у згуртованих колективах характеризуються вищою інтенсивністю професійного спілкування, легше проходять адаптацію до нових умов праці, результативніше виконують поставлені завдання, більше цінують одне одного та демонструють вищий рівень упевненості у власних силах. Натомість процесу формування згуртованості перешкоджають внутрішньоорганізаційні конфлікти, що виникають унаслідок зіткнення протилежно спрямованих дій, зумовлених розбіжностями в нормах поведінки, ціннісних орієнтаціях і трудових установках працівників [44].

Залежно від рівня вираженості згуртованості в науковій літературі прийнято виокремлювати кілька типів первинних колективів, а саме: згуртовані, розчленовані та роз'єднані. Зазначені типи колективів наочно подано на рисунку 1.2 [71].

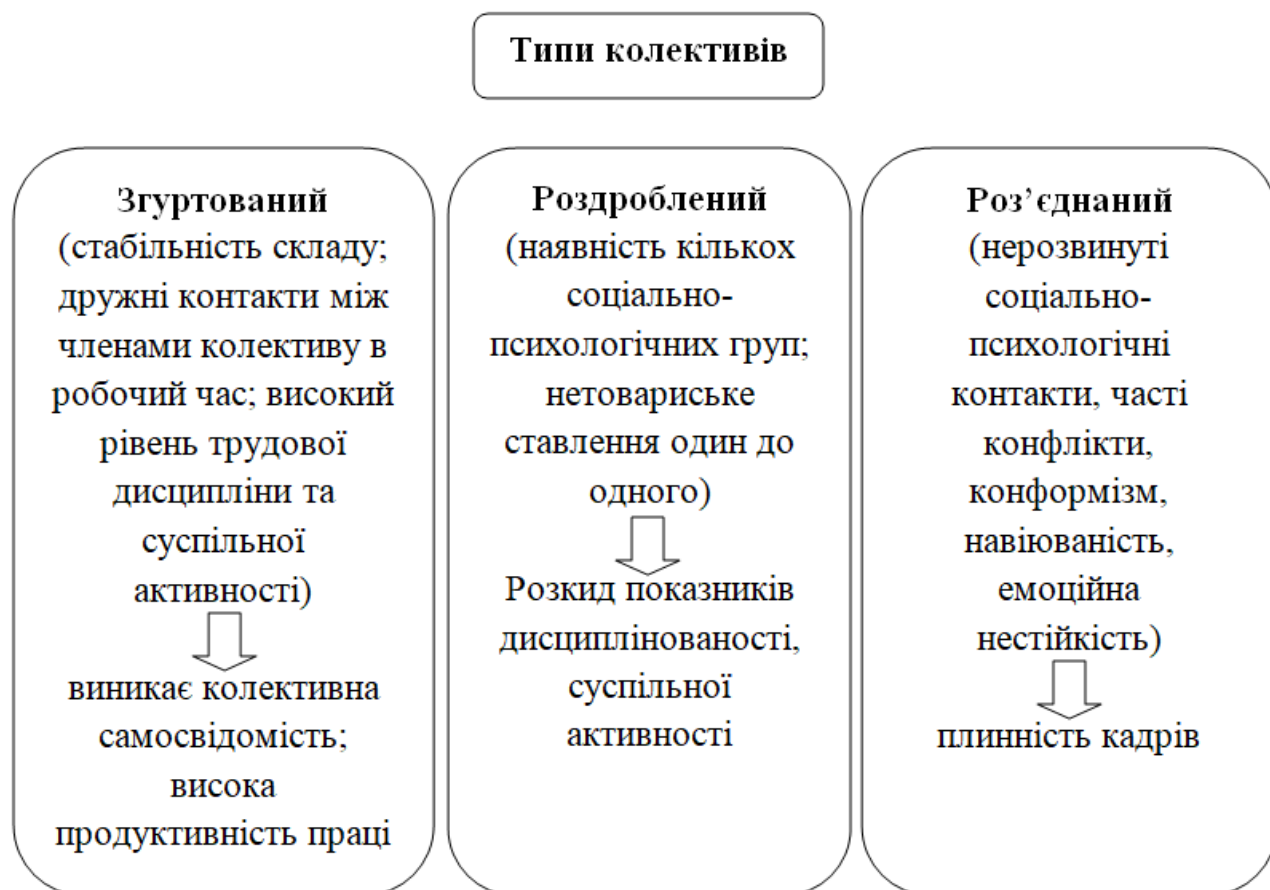


Рисунок 1.2 – Типи колективів

Далі доцільно окреслити чинники, що сприяють становленню та зміцненню групової згуртованості. До таких передумов належать: спільність поглядів, цілей і ціннісних орієнтацій учасників групи; відносно однорідний соціально-віковий склад; доброзичливий психологічний клімат; зацікавленість у спільній діяльності, зорієнтованій на досягнення колективно значущих результатів; авторитет і визнаний вплив лідера; наявність елемента суперництва з іншою групою; ускладнена процедура входження до групи; справедливий розподіл матеріального заохочення та преміальних виплат; а також успішність групи у виконанні поставлених завдань і досягненні визначених цілей [69].

Колектив як найвищий рівень розвитку групової згуртованості постає високоорганізованою спільнотою, для якої характерні єдина мета, внутрішня узгодженість і суспільно корисна спрямованість діяльності [48].

На думку Л. Д. Столяренка, визначальними рисами колективу є наявність

групової честі, взаємодопомоги, солідарності, а також гармонійне поєднання суспільно значущих цінностей з особистісно важливими орієнтирами його учасників [62].

У 1920-х роках особливу увагу науковців було зосереджено на потребі посилення колективних форм діяльності, що актуалізувалося в межах досліджень феномену трудового ентузіазму. У цей період було проведено низку наукових розвідок, за результатами яких виявлено перевагу суспільно-групових способів організації праці над індивідуальними, але лише за умови, що професійна група мала для працівника особистісну значущість. На цій підставі було зроблено висновок, що людині легше здійснювати трудову діяльність, коли вона відчуває підтримку групи. Атмосфера співучасті, емоційного співпереживання та очікування високих результатів позитивно позначається на ефективності праці, тоді як їх відсутність, навпаки, може істотно послаблювати трудову мотивацію та знижувати бажання працювати [73].

Зокрема, німецький учений Є. Лоренц, здійснюючи дослідження на фабриці гумового взуття, провів порівняльний аналіз та дійшов висновку, що середній рівень продуктивності праці однієї працівниці за умов індивідуальної роботи був на 35–40 % нижчим, ніж у тих, хто працював у групі. За результатами цього експериментального спостереження було встановлено, що колективна продуктивність зростає приблизно на 10 % завдяки підвищенню індивідуальної результативності, що зумовлюється змагальним ефектом і соціально-психологічним впливом групи [41].

Американський дослідник Е. Мейо, своєю чергою, виявив залежність продуктивності праці від колективно-групових норм, які визначають міжособистісний статус працівника в групі. У зв'язку з цим учений констатував, що норма виробітку може як знижуватися, так і підвищуватися під впливом групової думки, носієм і виразником якої найчастіше виступає керівник або неформальний лідер колективу [74].

На сучасному етапі трудовий колектив і надалі розглядається як соціальна група, об'єднана спільною метою. Його учасники постають не лише

функціональними елементами організаційної структури, а й особистостями з індивідуальними рисами, установками та поведінковими особливостями. Водночас визначальними ознаками колективу залишаються групове визнання його членів, їхнє ототожнення себе з групою, а також систематична взаємодія, спрямована на досягнення спільної мети [41].

Проблематика психологічного клімату також була предметом наукового аналізу багатьох дослідників. Так, О. В. Євтіхов трактував його як комплексний емоційно-психологічний стан колективу, що знаходить вияв у загальному психологічному настрої та рівні задоволеності працівників різними аспектами життєдіяльності групи [20]. Учений виокремив два базові складники психологічного клімату – соціальний і моральний. Соціальний компонент формується внаслідок взаємодії між працівниками, тоді як моральний відображає ступінь задоволеності персоналу умовами праці та її результатами.

Далі доцільно окреслити основні функції соціально-психологічного клімату колективу. Насамперед ідеться про консолідувальну функцію, що виявляється у згуртуванні членів колективу навколо спільних зусиль, спрямованих на розв'язання конкретних завдань. Не менш важливою є стимулювальна функція, яка реалізується через формування емоційного потенціалу групи та активізацію її внутрішніх ресурсів. Стабілізувальна функція знаходить свій вияв у забезпеченні стійкості внутрішньокolleктивних взаємин і створенні сприятливих умов для успішної адаптації нових працівників. Водночас регулятивна функція пов'язана з утвердженням норм міжособистісної взаємодії в організації та оцінюванням поведінки членів колективу відповідно до прийнятих соціальних стандартів [65].

В. І. Шуванов слушно наголошував, що зміст трудової діяльності та внутрішнє ставлення особистості до оточення безпосередньо залежать від психологічного клімату в колективі [9].

Значущість позитивного соціально-психологічного клімату особливо виразно простежується через його вплив на ефективність праці. Зокрема, несприятливий емоційний стан і негативний психологічний фон здатні суттєво

знижувати результативність виконуваної роботи. За окремими спостереженнями, така тенденція може позначатися на продуктивності праці, зменшуючи її майже в півтора рази.

Водночас варто враховувати, що загальний психологічний клімат колективу піддається коригуванню за умови належного розуміння чинників, які визначають рівень задоволеності працівників. До таких чинників належать характер і зміст діяльності, ставлення до праці, престижність професійної ролі, рівень матеріальної винагороди, а також специфіка міжособистісних взаємин у колективі. Саме тому міжособистісна взаємодія між працівниками, а також між керівниками й підлеглими, набуває особливої ваги у формуванні сприятливого робочого середовища [73].

Окремо слід зазначити, що в трудовому колективі функціонують як офіційні, так і неофіційні взаємини між працівниками. Офіційні зв'язки формуються відповідно до управлінських рішень і підпорядковуються досягненню цілей організації. Натомість неофіційні взаємини виникають на ґрунті особистісних симпатій, психологічної близькості, спільних інтересів і внутрішніх переконань працівників [59].

Розвиток міжособистісних взаємин у колективі відбувається поетапно: від початкового знайомства – до приятельських, товариських, а згодом і дружніх стосунків.

Однією з найважливіших ознак позитивних взаємин у трудовому колективі є довіра, оскільки саме вона створює підґрунтя для результативної спільної діяльності, дає змогу колективно розв'язувати складні проблеми, обмінюватися думками та виробляти конструктивні рішення. Зокрема, за наявності підтримки з боку вищого керівництва для працівників формуються сприятливі умови для вирішення стратегічних завдань, ухвалення й реалізації управлінських рішень, а також для розроблення перспективних планів.

Ключовим психологічним механізмом розвитку міжособистісних стосунків у колективі виступає емпатія, тобто здатність не лише раціонально осмислювати іншу людину, а й емоційно сприймати її, проникати у її

внутрішній світ, приймаючи її думки, переживання та почуття [25].

Для опису близького за змістом явища Л. С. Виготський використовував поняття «ідентифікація», розуміючи під ним психологічний процес, у межах якого глядач або читач під час сприйняття художнього твору ототожнює себе з його героєм [13].

На думку Н. М. Обозова, емпатія охоплює три взаємопов'язані рівні: когнітивний, емоційний і поведінково-дієвий [48].

У дослідженні Ю. Д. Красовського наголошується, що сутність багатьох організаційних проблем виявляється в недостатньо ефективній співпраці між працівниками та труднощах включення нових співробітників у вже сформований колектив. Водночас зазначені ускладнення можуть посилюватися через неналежну організацію праці та недостатню уважність із боку керівника [37].

Конфліктні ситуації, що виникають між працівниками, у науковій літературі зазвичай класифікують на кілька основних типів. До них належать внутрішньоособистісні конфлікти, що постають унаслідок неузгодженості між рольовими вимогами та особистісними потребами або індивідуальними цінностями; міжособистісні конфлікти, причинами яких можуть бути боротьба за владу, статус, значущість, а також розбіжності в поглядах чи рисах характеру; конфлікти між особистістю та групою, що виникають через суперечності між очікуваннями окремого індивіда та усталеними груповими нормами, цінностями й правилами поведінки; а також міжгрупові конфлікти, які можуть розгортатися як у межах формальних, так і неформальних об'єднань колективу, наприклад між адміністрацією та профспілковою стороною.

Виникнення міжособистісних конфліктів в організації не має прямої залежності від статі, віку чи тривалості професійного стажу працівників. Подібні суперечності можуть виникати як між новими та досвідченими співробітниками, так і між працівниками, які тривалий час працюють у колективі.

Міжособистісні конфлікти в організаційному середовищі виявляються в

різних формах і зумовлюються різноманітними підставами. Найпоширенішими серед них є конфлікти, що виникають на ґрунті суперництва та підсилюються прагненням до домінування, а також конфлікти, породжені розбіжностями у поглядах щодо вибору найоптимальнішого способу розв'язання спільних завдань. Окремим проявом таких суперечностей можуть бути дискусії, що розгортаються навколо спірних питань і відображають відмінності в позиціях учасників взаємодії.

Залежно від причин виникнення конфлікту та способів поведінки його учасників міжособистісне протистояння може мати різні наслідки. Одним із можливих варіантів є уникнення розв'язання конфлікту, коли одна зі сторін фактично ігнорує наявні суперечності. Іншим варіантом виступає згладжування протиріч, за якого учасник або тимчасово погоджується з висунутими претензіями, або намагається виправдати власну позицію. Можливим наслідком є також компроміс, що передбачає взаємні поступки сторін. У разі наростання напруженості конфлікт може перейти в стадію ескалації та набути форми всеохопного протистояння. Окрім цього, не виключається й силовий сценарій придушення конфлікту, коли його результат визначається через примус або погрозу застосування сили [5].

Поява міжособистісних конфліктів у середовищі працівників організації негативно позначається на досягненні спільних цілей, які визначають і координують трудову діяльність персоналу. Саме тому систематична профілактика міжособистісних конфліктів є необхідною умовою ефективного функціонування організації, підтримання конструктивної взаємодії між співробітниками та забезпечення належного рівня організаційної результативності.

ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз соціально-психологічного клімату колективу як важливого чинника підвищення

продуктивності праці працівників. Узагальнення наукових підходів дало змогу встановити, що соціально-психологічний клімат слід розглядати як інтегральну характеристику колективу, яка відображає стан міжособистісних взаємин, рівень психологічної сумісності, згуртованості, взаємної довіри, задоволеності працею та готовності працівників до спільного досягнення професійних цілей.

Доведено, що сприятливий клімат позитивно впливає на мотивацію персоналу, ефективність комунікації, емоційне благополуччя працівників, результативність спільної діяльності та загальну стабільність функціонування організації. Водночас несприятлива психологічна атмосфера зумовлює зростання напруженості, конфліктності, зниження працездатності, послаблення згуртованості та погіршення якості професійної взаємодії.

У ході аналізу встановлено, що формування соціально-психологічного клімату залежить від комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких особливе значення мають умови праці, організація трудового процесу, система матеріального стимулювання, характер комунікації, рівень соціально-психологічної та психологічної сумісності працівників, задоволеність змістом праці, а також стиль керівництва.

Обґрунтовано, що саме керівник значною мірою визначає емоційний фон колективу, задає норми взаємодії та впливає на рівень довіри, відкритості й згуртованості в групі. Найбільш сприятливим для розвитку позитивного клімату є демократичний стиль управління, тоді як авторитарний і ліберальний стилі за певних умов можуть спричиняти напруженість, дезорганізацію та зниження ефективності спільної діяльності. Отже, створення сприятливого соціально-психологічного клімату є необхідною передумовою підвищення продуктивності праці, гармонізації міжособистісних відносин і забезпечення ефективного розвитку трудового колективу.

РОЗДІЛ II

МЕТОДИ ТА МЕТОДИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ

2.1 Методи дослідження соціально-психологічного клімату

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи та розв'язання поставлених завдань було використано комплекс теоретичних, емпіричних і методів математико-статистичної обробки даних. Їх поєднання дало змогу всебічно дослідити особливості соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, визначити його вплив на продуктивність праці працівників підприємства та обґрунтувати практичні рекомендації щодо його оптимізації.

До теоретичних методів дослідження увійшли:

Аналіз наукової літератури застосовувався з метою вивчення наукових підходів до трактування понять «соціально-психологічний клімат», «трудовий колектив», «згуртованість», «продуктивність праці», «мотивація праці», «задоволеність працею». Цей метод дав змогу з'ясувати сутність досліджуваного явища, його структуру, основні функції, чинники формування та роль у забезпеченні ефективності професійної діяльності працівників.

Синтез використовувався для об'єднання окремих наукових положень, концепцій і підходів у цілісне теоретичне уявлення про соціально-психологічний клімат як складний багатокomпонентний феномен, що охоплює емоційний, когнітивний і поведінковий аспекти взаємодії в колективі.

Порівняння дало можливість зіставити різні підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до визначення сутності соціально-психологічного клімату, чинників його формування, а також виявити спільні та відмінні риси в розумінні його ролі у трудовій діяльності та в забезпеченні продуктивності праці.

Узагальнення застосовувалося для формулювання висновків за результатами аналізу наукових джерел, виокремлення ключових теоретичних положень та логічного обґрунтування власної позиції щодо досліджуваної проблеми.

Систематизація та класифікація дали змогу впорядкувати наукові підходи, згрупувати чинники соціально-психологічного клімату, типи міжособистісних взаємин у колективі, а також виділити основні параметри, які доцільно досліджувати в емпіричній частині роботи.

Абстрагування та конкретизація використовувалися для переходу від загальнотеоретичних положень до конкретного аналізу проявів соціально-психологічного клімату на рівні трудового колективу підприємства.

Моделювання застосовувалося для побудови логічної моделі взаємозв'язку між соціально-психологічним кліматом і продуктивністю праці працівників. Це дозволило розглядати клімат як сукупність взаємопов'язаних характеристик, що впливають на мотивацію, задоволеність працею, згуртованість, рівень конфліктності, якість комунікації та результативність роботи.

Емпіричними методами дослідження були:

Спостереження, яке використовувалося для фіксації особливостей взаємодії працівників у трудовому колективі, характеру їхнього спілкування, рівня згуртованості, проявів взаємодопомоги, конфліктності, емоційного фону, ставлення до керівництва та до виконання професійних обов'язків. Цей метод дав змогу отримати первинну інформацію про реальний стан соціально-психологічного клімату в колективі.

Бесіда або напівструктуроване інтерв'ю, які застосовувалися з метою поглибленого з'ясування суб'єктивного ставлення працівників до умов праці, психологічної атмосфери в колективі, стилю керівництва, рівня підтримки з боку колег, а також чинників, які, на їхню думку, впливають на ефективність їхньої професійної діяльності.

Анкетування було одним із провідних емпіричних методів, оскільки

дозволяє охопити значну кількість працівників і виявити їхні оцінки соціально-психологічного клімату, рівня задоволеності працею, міжособистісних взаємин, характеру комунікації та організаційної атмосфери. Анкетування є доцільним для отримання стандартизованих даних, придатних до подальшої кількісної обробки.

Психодіагностичне тестування використовувалося для більш об'єктивного вимірювання досліджуваних показників. У межах теми доцільним є застосування таких груп методик:

методик оцінки соціально-психологічного клімату колективу;

методик визначення рівня групової згуртованості;

методик вивчення задоволеності працею;

методик оцінки мотивації професійної діяльності;

за потреби – методик визначення конфліктності, стресостійкості або організаційної лояльності.

Психодіагностичний інструментарій дає змогу отримати кількісні показники, за якими можна простежити зв'язок між психологічною атмосферою в колективі та результативністю праці працівників.

Соціометричний метод доцільно застосовувати для вивчення структури міжособистісних взаємин у колективі. Він дозволяє виявити неформальні зв'язки між працівниками, рівень взаємних симпатій і антипатій, соціометричний статус окремих членів групи, наявність мікрогруп, лідерів, ізольованих працівників та ступінь згуртованості колективу. Для теми дослідження цей метод є особливо важливим, оскільки міжособистісні відносини є одним із базових компонентів соціально-психологічного клімату.

Експертне оцінювання може бути використане для отримання додаткової інформації від керівників, майстрів, бригадирів або HR-фахівців щодо дисциплінованості працівників, їхньої активності, відповідальності, командної взаємодії, ініціативності та трудової результативності.

Аналіз документів і показників діяльності підприємства застосовувався для вивчення об'єктивних показників продуктивності праці. До таких можуть

належати:

- виконання норм виробітку;
- обсяг виконаної роботи;
- якість продукції;
- кількість браку;
- трудова дисципліна;
- запізнення, прогули;
- плинність кадрів;
- показники виробничої ефективності за певний період.

Цей метод особливо важливий, оскільки дає змогу співвіднести суб'єктивні психологічні показники з реальними результатами праці.

Методи кількісної та якісної обробки результатів:

Якісний аналіз використовувався для інтерпретації змісту відповідей респондентів, опису особливостей психологічної атмосфери в колективі, характеру взаємин між працівниками та керівництвом, а також для пояснення причин виявлених тенденцій.

Кількісний аналіз застосовувався для підрахунку балів за методиками, визначення середніх значень, відсоткових показників, рівнів вираженості досліджуваних характеристик.

Методи математичної статистики можуть включати:

- обчислення середніх арифметичних значень;
- визначення відсоткового розподілу показників;
- кореляційний аналіз для виявлення зв'язку між рівнем соціально-психологічного клімату та показниками продуктивності праці;
- порівняльний аналіз між окремими групами працівників;
- за потреби – використання критерію Стьюдента, Спірмена, Пірсона, критерію Колмогорова-Смирнова або інших статистичних процедур.

Саме статистична обробка результатів дає можливість підтвердити або спростувати припущення про те, що сприятливий соціально-психологічний клімат позитивно впливає на продуктивність праці робітників підприємства.

Отже, у процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс взаємодоповнювальних методів дослідження. До теоретичних методів належали аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, класифікація та моделювання, які дали змогу розкрити сутність соціально-психологічного клімату, визначити його структурні компоненти, чинники формування та роль у підвищенні продуктивності праці робітників підприємства. До емпіричних методів належали спостереження, бесіда, анкетування, психодіагностичне тестування, соціометрія, експертне оцінювання, а також аналіз документації та показників виробничої діяльності підприємства. Для обробки результатів дослідження застосовувалися методи якісного та кількісного аналізу, а також методи математичної статистики, зокрема визначення середніх значень, відсоткового розподілу показників і кореляційний аналіз.

2.2 Методики дослідження соціально-психологічного клімату

Добір методик для вивчення соціально-психологічного клімату має ґрунтуватися на меті та завданнях дослідження, а також на специфіці професійного середовища, у межах якого функціонує колектив. У контексті вивчення соціально-психологічного клімату як чинника підвищення продуктивності праці робітників підприємства особливого значення набувають методики, що дозволяють оцінити загальну психологічну атмосферу в колективі, ступінь задоволеності працею, емоційне сприйняття групи, рівень групової згуртованості та вираженість основних компонентів клімату. Їх застосування забезпечує не лише всебічне вивчення внутрішньокolleктивних процесів, а й створює підґрунтя для подальшого аналізу зв'язку між психологічним станом колективу та результативністю професійної діяльності працівників.

Дослідження даної теми потребує комплексного психодіагностичного підходу, оскільки соціально-психологічний клімат є багатокomпонентним

явищем. Він охоплює емоційний фон колективу, характер міжособистісних відносин, ступінь згуртованості працівників, рівень задоволеності працею, стиль взаємодії, довіру, взаємопідтримку та готовність до спільного досягнення виробничих цілей. Саме тому для його вивчення доцільно використовувати не одну, а кілька взаємодоповнювальних методик.

1. Методики оцінки соціально-психологічного клімату

Ця група методик спрямована на виявлення загального психологічного стану колективу, емоційної атмосфери, ступеня комфорту у взаємодії, рівня напруженості, доброзичливості та довіри між працівниками.

До найбільш поширених належать методика оцінки психологічної атмосфери в колективі Ф. Фідлера та експрес-методика вивчення соціально-психологічного клімату у колективі О. С. Міхалюка та А. Ю. Шалито. Їх цінність полягає в тому, що вони дають змогу оцінити не лише формальні характеристики трудової групи, а й суб'єктивне переживання працівниками психологічного середовища. У межах такої діагностики з'ясовується, наскільки колектив сприймається як сприятливий, безпечний, емоційно підтримувальний, чи домінують у ньому взаємоповага та співпраця, чи, навпаки, відчуження, недовіра і прихована конфліктність.

Такі методики особливо доречні у дослідженнях виробничих колективів, оскільки психологічна атмосфера безпосередньо впливає на працездатність, дисципліну, задоволеність трудовим процесом і продуктивність праці.

2. Методики вивчення групової згуртованості

Окремий блок становлять методики, що дозволяють оцінити ступінь єдності колективу, силу групових зв'язків, привабливість членства в групі та готовність працівників діяти спільно. Найчастіше в цій групі використовується визначення індексу групової згуртованості К. Сішора, а також соціометричні техніки.

Такі методики дають змогу з'ясувати, наскільки працівники асоціюють себе з колективом, чи відчують належність до нього, чи прагнуть зберігати професійні зв'язки та взаємодіяти в межах спільної діяльності. Для теми

продуктивності праці цей блок особливо важливий, оскільки згуртованість посилює координацію дій, взаємодопомогу, відповідальність за спільний результат і стійкість до виробничих труднощів.

3. Методики діагностики задоволеності працею

Оскільки соціально-психологічний клімат безпосередньо пов'язаний із переживанням людиною своєї професійної діяльності, важливим є дослідження задоволеності працею. Для цього застосовують методику діагностики особистісної та групової задоволеності роботою М. П. Фетіскіна, методику «Задоволеність працею» Л. О. Верещагіної, а також інші опитувальники, спрямовані на виявлення ставлення до змісту праці, умов роботи, організації виробничого процесу, взаємин з керівництвом і колегами, можливостей самореалізації та справедливості винагороди.

Ця група методик дає змогу оцінити, чи сприймають працівники свою працю як значущу, привабливу, стабільну та психологічно комфортну. Високий рівень задоволеності працею зазвичай корелює з вищою мотивацією, меншим рівнем напруження, кращою трудовою дисципліною та стабільнішою продуктивністю.

4. Соціометричні методики

Соціометрія використовується для виявлення реальної структури міжособистісних стосунків у колективі. Вона дозволяє виявити лідерів, ізольованих працівників, взаємні вибори, мікрогрупи, симпатії та антипатії. На відміну від загальних опитувальників клімату, соціометрія показує не лише загальне враження від атмосфери, а й конкретну конфігурацію стосунків у трудовій групі.

Для дослідження виробничого колективу це особливо важливо, оскільки ефективність праці часто залежить не тільки від формальної організації роботи, а й від неформальних зв'язків, взаємної підтримки, наявності внутрішньогрупових бар'єрів або конфліктних осередків.

5. Методики вивчення трудової мотивації

Для теми продуктивності праці важливим є вивчення мотиваційного

блоку. Йдеться про методики, які виявляють домінування внутрішньої чи зовнішньої мотивації, орієнтацію на досягнення, прагнення до професійного розвитку, матеріальні й статусні стимули. Такі методики допомагають з'ясувати, яким чином психологічний клімат впливає на мотиваційну сферу працівника: чи посилює бажання працювати результативно, чи, навпаки, спричиняє формальне виконання обов'язків.

6. Методики оцінки стилю керівництва

Оскільки одним із провідних чинників формування клімату в трудовому колективі є стиль управління, доцільним є застосування методик, які дозволяють визначити авторитарні, демократичні або ліберальні тенденції в керівництві. Такі інструменти допомагають пояснити, чому саме в одних підрозділах формується довірлива й робоча атмосфера, а в інших – напруженість і психологічна дистанція.

7. Методики діагностики конфліктності та комунікативних особливостей

У контексті дослідження клімату корисними є методики, спрямовані на вивчення рівня конфліктності, стилів поведінки в конфлікті, комунікативної толерантності, емпатії та особливостей міжособистісної взаємодії. Вони дозволяють точніше виявити механізми погіршення або поліпшення клімату в колективі.

8. Аналіз об'єктивних показників продуктивності праці

Для повноцінного дослідження теми важливо поєднувати психодіагностичні методики з аналізом об'єктивних виробничих показників: виконання норм, якості продукції, кількості браку, трудової дисципліни, плинності кадрів, запізнень, прогулів та інших індикаторів результативності. Саме такий підхід дає можливість не лише описати психологічний стан колективу, а й довести його зв'язок із продуктивністю праці.

У межах цього дослідження було використано комплекс психодіагностичних методик, які дають змогу всебічно охарактеризувати соціально-психологічний клімат трудового колективу та визначити його основні параметри. До них належать методика оцінки психологічної атмосфери

в колективі Ф. Фідлера, методика діагностики особистісної та групової задоволеності роботою М. П. Фетіскіна, опитувальник «Мотиваційний профіль особистості», розроблений Ш. Річі і П. Мартіном, експрес-методика вивчення соціально-психологічного клімату у колективі О. С. Міхалюка та А. Ю. Шалито, а також методика визначення індексу групової згуртованості К. Сішора. Застосування саме цього комплексу методик дає змогу отримати цілісне уявлення про стан соціально-психологічного клімату в колективі та виявити його потенційний вплив на продуктивність праці робітників підприємства. Опишемо їх детальніше.

1. Методика оцінки психологічної атмосфери в колективі Ф. Фідлера призначена для діагностики загальної психологічної атмосфери в колективі. Вона дає змогу визначити, наскільки працівники сприймають своє трудове середовище як сприятливе або несприятливе, комфортне або напружене, доброзичливе або конфліктне.

В основі методики лежить принцип оцінювання колективу за низкою біполярних характеристик. Респонденту пропонується оцінити атмосферу в групі між двома протилежними полюсами, наприклад між дружелюбністю і ворожістю, згуртованістю і роз'єднаністю, взаємною підтримкою і байдужістю. Завдяки цьому досліджується не окремий аспект міжособистісних стосунків, а загальний емоційно-психологічний фон колективу.

Методика є зручною у використанні, не потребує значного часу на проведення і водночас дозволяє отримати інтегральний показник психологічної атмосфери. Її особлива цінність полягає в тому, що вона добре виявляє емоційний тонус колективу, тобто те, як працівники переживають спільне перебування в організації та повсякденну взаємодію одне з одним.

За результатами методики обчислюється загальний показник психологічної атмосфери. Інтерпретація результатів здійснюється у напрямі від сприятливої до несприятливої атмосфери: чим більш позитивно працівники оцінюють колектив за запропонованими полярними ознаками, тим вищим є рівень психологічного комфорту. Залежно від варіанта адаптації методики,

підрахунок може мати певні технічні відмінності, однак загальний зміст зберігається: вона показує, чи домінує в колективі позитивне емоційне тло.

Для теми нашої роботи ця методика є особливо доречною, оскільки психологічна атмосфера безпосередньо впливає на самопочуття працівників, їхню залученість у спільну діяльність, ставлення до колег, бажання залишатися в колективі та працювати результативно.

2. Методика діагностики особистісної та групової задоволеності роботою М. П. Фетіскіна призначена для вивчення ступеня задоволеності працею як на індивідуальному, так і на груповому рівні. Її застосування дає змогу виявити, як працівники оцінюють свою професійну діяльність, умови праці, взаємини в колективі, організацію роботи та інші аспекти трудового процесу.

Цінність цієї методики полягає у двох аспектах. По-перше, вона дозволяє зафіксувати особистісний рівень задоволеності, тобто індивідуальне ставлення кожного працівника до своєї роботи. По-друге, завдяки узагальненню результатів вона дає можливість охарактеризувати групову задоволеність, тобто виявити, наскільки колектив у цілому задоволений роботою в межах підприємства.

Змістовно методика орієнтована на вивчення таких параметрів, як ставлення до умов праці, змісту діяльності, організації праці, соціально-психологічних стосунків, значущості професійної ролі та емоційного прийняття власної роботи. У результаті дослідник отримує не лише кількісні показники, а й можливість зрозуміти, які саме сторони трудового життя є ресурсними, а які можуть виступати чинниками невдоволення.

Інтерпретація результатів дозволяє визначити низький, середній або високий рівень задоволеності роботою. Якщо виявляється низька задоволеність, це може свідчити про наявність психологічних, організаційних чи міжособистісних проблем у колективі. Якщо показники високі, це є важливою передумовою позитивного клімату, стабільної трудової мотивації та підвищення продуктивності праці.

У межах нашого дослідження ця методика виконує особливо важливу

функцію, оскільки дозволяє пов'язати соціально-психологічний клімат із переживанням працівниками власної роботи, а отже – з їхньою професійною активністю та результативністю.

3. Опитувальник «Мотиваційний профіль особистості», розроблений Ш. Річі і П. Мартіном. Застосування цієї методики зумовлене тим, що мотиваційна сфера працівників є одним із ключових психологічних чинників, які безпосередньо пов'язані із соціально-психологічним кліматом колективу, задоволеністю працею, рівнем залученості персоналу до спільної діяльності та продуктивністю праці. Зазначений опитувальник призначений для виявлення провідних трудових мотивів і потреб особистості, які визначають ставлення працівника до професійної діяльності, умов праці, взаємодії в колективі та перспектив професійної самореалізації. Методика дозволяє не лише встановити загальний рівень мотиваційної спрямованості, а й визначити, які саме чинники є найбільш значущими для конкретного працівника в процесі трудової діяльності.

У класичному підході опитувальник орієнтований на виявлення відносної вираженості основних мотиваційних факторів, серед яких особливе значення мають прагнення до матеріальної винагороди, потреба в комфортних умовах праці, бажання чіткої організації роботи, орієнтація на соціальні контакти, значущість стабільних міжособистісних відносин, потреба у визнанні, прагнення до досягнення високих результатів, бажання впливати на інших, інтерес до змін і різноманітності в роботі, орієнтація на творчість, саморозвиток і соціальну значущість професійної діяльності. Таким чином, методика дає змогу побачити, які саме стимули є найбільш дієвими для персоналу та які психологічні умови можуть посилювати або, навпаки, послаблювати професійну активність працівників.

У контексті нашого дослідження використання опитувальника Ш. Річі та П. Мартіна було доцільним з кількох причин. По-перше, соціально-психологічний клімат і трудова мотивація перебувають у тісному взаємозв'язку: сприятливе психологічне середовище здатне посилювати

внутрішню залученість працівників, підтримувати їхнє прагнення до досягнень, визнання та професійного розвитку. По-друге, виявлення домінуючих мотиваційних орієнтацій працівників дозволяє точніше інтерпретувати особливості їхнього ставлення до роботи, ступінь задоволеності працею та характер включеності у колективну діяльність. По-третє, результати цієї методики дають можливість встановити, наскільки система організації праці, управління персоналом і міжособистісна атмосфера на підприємстві відповідають актуальним потребам працівників.

У процесі дослідження опитувальник використовувався для діагностики індивідуальних особливостей мотиваційного профілю співробітників підприємства. Це дало змогу визначити, які саме трудові мотиви переважають у респондентів, а також простежити, як мотиваційна спрямованість може співвідноситися зі станом соціально-психологічного клімату, рівнем задоволеності роботою та згуртованістю колективу. Особливу цінність ця методика має в тому, що вона дозволяє перейти від загального аналізу клімату колективу до глибшого розуміння внутрішніх психологічних механізмів професійної поведінки працівників.

Інтерпретація результатів опитувальника ґрунтується на визначенні тих мотиваційних чинників, які мають для працівника найбільшу значущість. Високі показники за окремими шкалами свідчать про домінування відповідних потреб у структурі професійної мотивації. Наприклад, виражена орієнтація на визнання, досягнення або стабільні міжособистісні взаємини може свідчити про високу чутливість працівника до соціально-психологічних умов трудового середовища. Натомість домінування матеріальних мотивів або потреби в чіткій організації діяльності може вказувати на важливість для персоналу зовнішніх організаційних і управлінських чинників.

4. Експрес-методика вивчення соціально-психологічного клімату у колективі О. С. Міхалюка та А. Ю. Шалито є одним із найбільш зручних інструментів для вивчення структури соціально-психологічного клімату колективу. Її перевага полягає в тому, що вона дозволяє оцінити клімат не

узагальнено, а за трьома основними компонентами: емоційним, когнітивним і поведінковим.

Емоційний компонент відображає, наскільки працівникам приємно перебувати в колективі, чи викликає він у них позитивні емоції, почуття комфорту, симпатії та психологічної захищеності.

Когнітивний компонент пов'язаний із пізнавальним сприйняттям колективу, тобто з тим, як працівники розуміють особливості взаємодії, наскільки добре знають своїх колег, чи усвідомлюють спільні цілі й правила міжособистісних відносин.

Поведінковий компонент показує, наскільки люди готові співпрацювати, взаємодіяти, підтримувати один одного та включатися в спільну діяльність.

Завдяки такій структурі методика дозволяє виявити не лише загальний рівень клімату, а й конкретні слабкі ланки. Наприклад, у колективі може бути достатньо позитивний емоційний фон, але низька поведінкова готовність до співпраці; або, навпаки, формальна взаємодія може бути налагоджена, але емоційне прийняття колективу залишатиметься низьким. Саме тому методика Міхалюка та Шалито є дуже корисною для прикладних організаційних досліджень.

За результатами опитування можна обчислити показники за кожним із трьох компонентів і зробити висновок про сприятливий, суперечливий або несприятливий характер клімату. У межах вашої теми це має особливе значення, адже дає змогу побачити, які саме сторони внутрішньокolleктивної атмосфери найбільше пов'язані зі зниженням або підвищенням продуктивності праці.

5. Методика визначення індексу групової згуртованості К. Сішора спрямована на визначення рівня групової згуртованості, тобто ступеня єдності колективу, привабливості членства в ньому та психологічної інтегрованості його учасників. Вона дозволяє з'ясувати, наскільки працівники відчують себе частиною групи, чи цінують належність до неї, чи готові продовжувати взаємодію з колективом і сприймають його як значущий соціальний простір.

Згуртованість є одним із провідних показників зрілості трудового колективу. В умовах виробництва вона має практичне значення, оскільки пов'язана з координацією дій, узгодженістю поведінки, готовністю до взаємодопомоги, підтриманням трудової дисципліни та зменшенням міжособистісних бар'єрів.

Методика К. Сішора дає змогу отримати індекс групової згуртованості, на підставі якого визначається рівень її вираженості – від низького до високого. Низькі показники можуть свідчити про роз'єднаність, емоційну дистанцію, слабку ідентифікацію з групою, тоді як високі – про спільність цілей, групову підтримку та позитивне переживання належності до колективу.

У контексті вашого дослідження ця методика є вкрай важливою, оскільки саме згуртованість виступає одним із тих механізмів, через які соціально-психологічний клімат впливає на продуктивність праці. Чим вищий рівень згуртованості, тим легше працівники узгоджують спільні дії, підтримують один одного у виробничих ситуаціях і зберігають стабільність трудової активності.

Таким чином, обраний у нашому експериментальному дослідженні психодіагностичний інструментарій є логічним і достатньо повним для розкриття теми кваліфікаційної роботи. Його перевага полягає в тому, що:

- по-перше, він охоплює загальну атмосферу в колективі;
- по-друге, дозволяє оцінити структурні компоненти соціально-психологічного клімату;
- по-третє, виявляє ступінь групової згуртованості;
- по-четверте, досліджує особистісну та групову задоволеність працею як важливий психологічний чинник продуктивності.

Таким чином, застосування методики Ф. Фідлера, методики М. П. Фетіскіна, опитувальник Ш. Річі і П. Мартіна, експрес-методики О. С. Міхалюка та А. Ю. Шалито і методики К. Сішора дозволяє комплексно дослідити соціально-психологічний клімат трудового колективу, визначити його сильні та проблемні сторони, а також простежити його зв'язок із задоволеністю працею та продуктивністю діяльності робітників підприємства.

2.3 Заходи, спрямовані на покращення соціально-психологічного клімату

Важливо акцентувати увагу на несприятливих чинниках, виявлених у процесі дослідження, усунення яких доцільно розглядати як необхідну передумову підвищення ефективності функціонування підприємства та зростання задоволеності працею персоналу. Проведений аналіз дав підстави виокремити низку проблемних аспектів соціально-психологічного клімату організації.

По-перше, суттєвим дестабілізуючим чинником є недостатня визначеність цілей і стратегічних орієнтирів компанії. У разі, коли керівництво не забезпечує чіткого формулювання стратегічних завдань і перспектив розвитку організації, у працівників формується відчуття невизначеності, нестабільності та відсутності зрозумілого вектора професійної діяльності. Така ситуація може негативно позначатися на рівні довіри до управлінської ланки та послаблювати авторитет керівництва в очах персоналу.

По-друге, вагомою проблемою виступає недостатня увага до професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання працівників. Ігнорування індивідуальних професійних потреб, потенціалу та кар'єрних прагнень співробітників здатне спричиняти зниження трудової мотивації, погіршення результативності діяльності, а також зростання незадоволеності серед найбільш перспективних працівників, що, своєю чергою, може підвищувати ризик їхнього звільнення.

По-третє, негативний вплив на внутрішньо-організаційний клімат має недостатня ефективність управління змінами. За умов динамічного й нестабільного бізнес-середовища здатність керівництва своєчасно адаптувати управлінські стратегії, організаційні процеси та форми взаємодії до нових умов набуває особливої ваги. Натомість управлінська негнучкість і неспроможність ефективно реагувати на зміни можуть зумовлювати напруженість у колективі, посилення критичного ставлення до керівництва та загальне погіршення

соціально-психологічного клімату.

По-четверте, одним із проблемних аспектів є недостатня увага до емоційного виміру професійної діяльності. Керівники, які не виявляють емпатії, не враховують емоційні потреби працівників і не приділяють належної уваги психологічному благополуччю персоналу, можуть формувати враження емоційної відстороненості та байдужості. Унаслідок цього знижується морально-психологічний тонус колективу, послаблюється почуття підтримки та погіршується загальна атмосфера в організації.

По-п'яте, окремим чинником негативного впливу виступає неоднозначне сприйняття організації в суспільному просторі. Суперечливий публічний імідж установи може позначатися на професійній самооцінці працівників, знижувати рівень їхньої організаційної ідентифікації та послаблювати відданість компанії. У таких умовах працівникам складніше відчувати гордість за належність до організації, що також може негативно відбиватися на їхній мотивації та загальному психологічному самопочутті.

Отже, виявлені проблеми свідчать про необхідність системного вдосконалення управлінської політики, комунікаційних процесів, підходів до розвитку персоналу та підтримання сприятливого соціально-психологічного середовища в організації.

З метою запобігання подальшим кризовим явищам в організації саме вище керівництво здатне істотно впливати на ключові параметри соціально-психологічного клімату. У зв'язку з цим доцільно ініціювати створення в компанії спеціалізованої групи працівників, відповідальної за систематичну організацію та проведення подібних досліджень і опитувань на щорічній основі. За результатами проведеного аналізу було сформульовано п'ять рекомендацій, реалізація яких через удосконалення чинної системи мотивації персоналу може сприяти поліпшенню соціально-психологічного клімату в компанії.

Першою рекомендацією є *формування цілісного й стабільного бачення розвитку компанії, яке не зазнаватиме постійних змін*. Суб'єкти, відповідальні

за вироблення стратегічного бачення, загальної стратегії та окремих цільових орієнтирів, зокрема представники вищої управлінської ланки, мають усвідомлювати, що безперервне коригування пріоритетів і намірів організації ускладнює досягнення довгострокових результатів. Для працівників принципово важливо розуміти, що їхня діяльність має зміст, є логічно вмотивованою та спрямованою на реалізацію послідовної стратегії, сформованої керівництвом, якому вони довіряють.

Персонал очікує, що стратегічні рішення, ініційовані членами дирекції, будуть попередньо піддані ґрунтовному аналізу, належному обґрунтуванню та оцінці доцільності. Лише за таких умов працівники сприйматимуть управлінські рішення як послідовні, виважені та змістовно виправдані. Саме на таких засадах має вибудовуватися процес ухвалення всіх ключових рішень у межах організації.

Невід’ємним складником стратегічного бачення виступає також система корпоративних цінностей. Підприємству доцільно сформувати спільний ціннісний фундамент і послідовно транслювати його всім працівникам у повсякденній організаційній практиці. Такі цінності можуть бути не лише задекларовані, а й візуально та символічно представлені в корпоративному просторі – в офісних приміщеннях, зонах прийому відвідувачів, переговорних кімнатах тощо. До найбільш поширених корпоративних цінностей належать чесність, клієнторієнтованість, безперервне вдосконалення, залученість персоналу, повага, лояльність, а також орієнтація на навчання й розвиток. Конкретний зміст цих цінностей визначається управлінською ланкою, яка має чітко усвідомлювати, які саме смислові орієнтири слід закріпити в організаційній культурі для забезпечення досягнення стратегічних цілей компанії.

Пропозиція 2 – регулярне проведення зустрічей із членами дирекції.

За умови, що керівні посади обіймають фахівці, здатні коректно інтерпретувати затверджену стратегію та доносити її зміст до підлеглих, важливим завданням стає налагодження безпосередньої комунікації між вищою

управлінською ланкою та персоналом. Працівники нерідко сприймають членів дирекції як віддалених, вищих за статусом і малодоступних суб'єктів управління, що може посилювати відчуття власної другорядності та знижувати рівень організаційної залученості. Послабити таке сприйняття здатне формування в працівників почуття причетності до спільної справи, яке найбільш ефективно підтримується саме через прямий контакт із представниками найвищого керівництва.

У зв'язку з цим доцільно рекомендувати, щоб відповідальний член правління виділяв щонайменше одну годину для кожного структурного підрозділу та присвячував цей час спілкуванню з працівниками, які роблять вагомий внесок у досягнення стратегічних цілей компанії. Організаційний супровід таких зустрічей може здійснювати кадрова служба або її уповноважені представники, зокрема шляхом підготовки неформального формату спілкування, наприклад ділового сніданку чи ранкової зустрічі.

Під час таких комунікативних заходів член дирекції матиме змогу обговорити з працівниками актуальні питання, з'ясувати, що саме викликає в них занепокоєння, які аспекти діяльності компанії вони оцінюють позитивно, а також ознайомити персонал із майбутніми змінами й особисто представити бачення загального розвитку організації. Не менш важливо, що в такому форматі керівник може безпосередньо продемонструвати працівникам їхню значущість для компанії, підкреслити цінність їхнього трудового внеску та засвідчити повагу до результатів їхньої діяльності.

Практика успішних організацій засвідчує, що представники вищого керівництва, які орієнтуються на особистий контакт із рядовими працівниками, формують вищий рівень довіри, лояльності та внутрішньої згуртованості колективу. За такого підходу акцент переноситься з формальної ієрархічної дистанції на партнерську взаємодію, що позитивно позначається на соціально-психологічному кліматі та загальній ефективності функціонування підприємства.

Пропозиція 3 – запровадження внутрішньої ротації працівників між

підрозділами з метою ознайомлення зі специфікою роботи колег.

З огляду на те, що працівники висловлюють незадоволення недостатньою узгодженістю інформації, необхідної для ефективного функціонування окремих структурних підрозділів, доцільним видається впровадження практики внутрішніх «обмінних стажувань» або короткострокової ротації персоналу між відділами. Йдеться, безумовно, лише про ті підрозділи, у межах яких такий формат взаємодії не створює ризиків розголошення конфіденційної інформації та не суперечить вимогам інформаційної безпеки.

Реалізація такої практики надасть працівникам можливість глибше ознайомитися зі змістом діяльності суміжних відділів, зрозуміти специфіку виконуваних ними функцій, особливості інформаційного обміну та реальні організаційні труднощі, з якими вони стикаються у процесі роботи. Учасники таких ротаційних заходів зможуть засвоїти значущу інформацію, якої нерідко бракує в межах їхнього основного підрозділу, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню якості комунікації та узгодженості спільних дій.

Крім того, подібний формат внутрішньоорганізаційної взаємодії здатний сформувати більш об'єктивне уявлення про діяльність інших відділів і знизити рівень міжпідрозділового невдоволення. Це особливо важливо в тих випадках, коли негативна оцінка результатів роботи колег зумовлена не їхньою професійною некомпетентністю, а впливом зовнішніх або організаційних чинників, зокрема надмірним навантаженням, неузгодженістю потоків завдань, перевантаженням інформацією чи наслідками рішень, прийнятих іншими структурними одиницями.

Отже, внутрішня ротація працівників може виступати дієвим інструментом поліпшення міжпідрозділової взаємодії, підвищення взаєморозуміння між колегами, зниження напруженості у професійному спілкуванні та зміцнення соціально-психологічного клімату в організації загалом.

Пропозиція 4 – упровадження систематичних заходів командоутворення.

Міжособистісні взаємини між працівниками посідають важливе місце в

забезпеченні ефективної внутрішньоорганізаційної взаємодії. З метою їх поліпшення більшість великих компаній практикують проведення щорічних заходів або корпоративних подій, спрямованих на розвиток командної єдності. У межах таких ініціатив працівники мають змогу краще пізнати одне одного, налагодити неформальні контакти та встановити більш тісну взаємодію з тими колегами, з якими в повсякденній роботі вони спілкуються переважно через електронну пошту або телефонний зв'язок.

Формування згуртованої робочої команди є доцільним і стратегічно виправданим, оскільки сприяє зниженню ризику виникнення конфліктів, непорозумінь та інших деструктивних проявів у професійному середовищі. Водночас працівники, як правило, позитивно сприймають неформальні організаційні події, що можуть виконувати не лише інтеграційну, а й психоемоційну функцію, забезпечуючи зниження напруження та психологічне розвантаження. Саме заходи тимблдингового характеру можуть сприяти скороченню соціально-психологічної дистанції, зміцненню взаєморозуміння між різними категоріями персоналу та формуванню більш цілісного колективного середовища.

Попри те, що організація подібних заходів потребує значних фінансових витрат, їх варто розглядати як довгострокову інвестицію в людський капітал. У перспективі такі вкладення можуть забезпечити істотні позитивні результати у вигляді підвищення згуртованості колективу, покращення соціально-психологічного клімату та зростання загальної ефективності діяльності організації.

Пропозиція –5 розширення та змістове поглиблення корпоративного етичного кодексу.

Зазначена рекомендація передбачає вдосконалення системи норм, принципів і ціннісних орієнтирів, які регламентують поведінку працівників та визначають загальні засади функціонування організації. Такий крок доцільно розглядати не лише як уточнення вже чинних правил і стандартів, а і як упровадження нових положень, спрямованих на посилення професійної етики,

соціальної відповідальності та прозорості діяльності компанії.

Розширення кодексу етики може охоплювати кілька ключових напрямів. По-перше, йдеться про конкретизацію та доповнення норм, що регулюють професійну поведінку працівників у робочому середовищі, зокрема етичні засади взаємодії з колегами, клієнтами та партнерами. По-друге, доцільним є включення нових розділів, присвячених соціальній відповідальності компанії, зокрема питанням екологічної політики, участі в суспільно корисних і благодійних ініціативах та іншим напрямам соціально орієнтованої діяльності. По-третє, важливим завданням виступає послідовне утвердження етичної культури всередині організації через проведення тренінгів, семінарів та освітніх програм, спрямованих на формування усвідомленого ставлення до етичної поведінки та її значення в корпоративному середовищі.

Окрім цього, з метою усунення причин незадоволеності серед персоналу доцільно впроваджувати додаткові інструменти підвищення лояльності працівників. Насамперед під час формування кадрової політики необхідно враховувати позицію працівників, а також їхні пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом. Такий підхід сприятиме зростанню довіри до керівництва та посиленню відчуття причетності до внутрішньоорганізаційних процесів.

Не менш важливим є запровадження справедливої та прозорої системи оплати праці, яка передбачала б рівнозначну винагороду для посад однієї категорії, визначення обґрунтованих меж оплати для працівників на однакових посадах, а також можливість додаткового матеріального заохочення залежно від результатів професійної діяльності. Така система сприятиме зниженню відчуття несправедливості та зміцненню мотивації персоналу.

У контексті професійного розвитку доцільно застосовувати модель професіоналізації або спіральної кар'єрної траєкторії під час планування кар'єри працівників. Це дозволить формувати більш гнучкі та індивідуалізовані шляхи професійного зростання, узгоджені з потенціалом, досвідом та кар'єрними очікуваннями персоналу.

Вагомим інструментом кадрового розвитку може стати впровадження обов'язкової атестації працівників, за результатами якої переглядатимуться рівень оплати праці та перспективи посадового просування. Такий механізм сприятиме об'єктивізації оцінювання персоналу, стимулюватиме професійне вдосконалення та підвищуватиме зацікавленість працівників у власній результативності.

Окрему увагу слід приділити створенню умов для підвищення кваліфікації працівників усіх категорій, зокрема через упровадження довгострокових програм навчання, професійного розвитку та безперервного вдосконалення компетентностей. Системна підтримка професійного зростання персоналу не лише зміцнює кадровий потенціал організації, а й позитивно позначається на рівні задоволеності роботою.

Доцільним також є запровадження накопичувального страхування за рахунок компанії для працівників, які мають стаж роботи в організації не менше трьох років. Виплата страхових коштів може здійснюватися після виходу на пенсію або за умови тривалого безперервного стажу роботи в компанії, наприклад понад п'ятнадцять років. Такий підхід сприятиме посиленню соціальної захищеності персоналу та формуванню довгострокової відданості організації.

Крім того, для працівників із тривалішим стажем роботи доцільно застосовувати так звані програми благополуччя. Вони можуть передбачати часткову або повну компенсацію медичних послуг у приватних закладах, надання знижок на послуги для членів родин працівників, щорічне забезпечення разовими ваучерами на придбання ліків для співробітників, які мають малолітніх дітей, а також надання абонементів до спортивних клубів та інших засобів підтримки фізичного й психологічного благополуччя.

Отже, розширення етичного кодексу компанії в поєднанні з упровадженням комплексних заходів, спрямованих на підвищення лояльності персоналу, може стати важливим інструментом удосконалення соціально-психологічного клімату, зміцнення організаційної культури та підвищення

загальної ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

У другому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано методологічні засади дослідження соціально-психологічного клімату як чинника підвищення продуктивності праці робітників підприємства. Встановлено, що для всебічного вивчення зазначеної проблеми доцільним є використання комплексу взаємодоповнювальних методів, які охоплюють теоретичний, емпіричний та аналітико-статистичний рівні дослідження. До теоретичних методів віднесено аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизацію, класифікацію, абстрагування, конкретизацію та моделювання, що дали змогу розкрити сутність соціально-психологічного клімату, визначити його структуру, чинники формування та зв'язок із продуктивністю праці. До емпіричних методів належали спостереження, бесіда, анкетування, психодіагностичне тестування, соціометричний метод, експертне оцінювання, а також аналіз документів і показників діяльності підприємства. Для обробки результатів передбачено використання якісного, кількісного та математико-статистичного аналізу, що забезпечує наукову обґрунтованість висновків дослідження.

Здійснено добір і теоретичне обґрунтування психодіагностичного інструментарію, найбільш релевантного меті дослідження. Доведено, що для комплексного вивчення соціально-психологічного клімату трудового колективу доцільно поєднувати методики, спрямовані на оцінювання загальної психологічної атмосфери, структурних компонентів клімату, рівня групової згуртованості, а також особистісної й групової задоволеності працею. Саме тому в дослідженні використано методику оцінки психологічної атмосфери в колективі Ф. Фідлера, методику діагностики особистісної та групової задоволеності роботою М. П. Фетіскіна, опитувальник «Мотиваційний профіль особистості» Ш. Річі і П. Мартіна, експрес-методику вивчення соціально-

психологічного клімату у колективі О. С. Міхалюка та А. Ю. Шалито, а також методику визначення індексу групової згуртованості К. Сішора. Використання зазначеного комплексу методик створює належне підґрунтя для цілісної діагностики стану колективу, подальшого аналізу його впливу на трудову результативність працівників та дозволяє поглибити аналіз зв'язку між соціально-психологічним кліматом і мотиваційною сферою особистості.

Було виокремлено основні чинники, що можуть негативно впливати на ефективність діяльності підприємства, а саме: недостатню визначеність стратегічних орієнтирів компанії, обмежену увагу до професійного розвитку працівників, недостатню результативність управління змінами, ігнорування емоційного виміру професійної діяльності та суперечливе суспільне сприйняття організації. Відповідно до виявлених проблем було розроблено практичні рекомендації, спрямовані на покращення соціально-психологічного клімату, зокрема формування стабільного стратегічного бачення розвитку компанії, запровадження регулярних зустрічей працівників із представниками вищого керівництва, використання внутрішньої ротації персоналу між підрозділами, організацію систематичних заходів командоутворення, а також розширення корпоративного етичного кодексу й посилення інструментів підвищення лояльності працівників.

Отже, другий розділ формує необхідну методичну й практичну основу для подальшого емпіричного дослідження та розроблення дієвих шляхів оптимізації соціально-психологічного клімату як вагомого чинника підвищення продуктивності праці робітників підприємства.

РОЗДІЛ III

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ КОЛЕКТИВУ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ РОБІТНИКІВ

3.1 Організація експериментального дослідження

Базою експериментального дослідження соціально-психологічного клімату колективу виступило ТОВ «СПІДРУЖНІСТЬ». Підприємство здійснює діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі, транспортного забезпечення та дослідження ринкової кон'юнктури. Основними напрямками його діяльності є посередництво в торгівлі товарами широкого асортименту, оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин, фруктами й овочами, молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, цукром, шоколадом і кондитерськими виробами, а також неспеціалізована оптова торгівля. Окрім цього, підприємство здійснює роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах, де переважають продукти харчування, напої та тютюнові вироби, надає послуги у сфері вантажного автомобільного транспорту та займається дослідженням кон'юнктури ринку й вивченням громадської думки.

Специфіка діяльності ТОВ «СПІДРУЖНІСТЬ» зумовлює високий рівень інтенсивності професійної взаємодії між працівниками, необхідність оперативного обміну інформацією, чіткої координації дій між різними структурними ланками та підтримання належного рівня організаційної узгодженості. Саме тому соціально-психологічний клімат у колективі цього підприємства є важливим чинником ефективності спільної діяльності, стабільності трудових взаємин і продуктивності праці персоналу.

У дослідженні взяли участь 80 респондентів, які є працівниками ТОВ «СПІДРУЖНІСТЬ». Така кількість учасників дала змогу отримати достатній

обсяг емпіричних даних для аналізу особливостей соціально-психологічного клімату в колективі, виявлення його сильних і проблемних сторін, а також оцінювання його можливого впливу на продуктивність праці робітників підприємства.

Проведення дослідження саме на базі ТОВ «СПІДРУЖНІСТЬ» є доцільним, оскільки багатoproфільний характер діяльності підприємства, поєднання торговельних, логістичних і аналітичних функцій створюють умови для вивчення різних аспектів міжособистісної та професійної взаємодії в трудовому колективі. Це, своєю чергою, забезпечує практичну значущість результатів дослідження та можливість розроблення рекомендацій, спрямованих на вдосконалення соціально-психологічного клімату й підвищення ефективності роботи персоналу.

Вікову структуру компанії ми представили за допомогою рисунку 3.1.1.

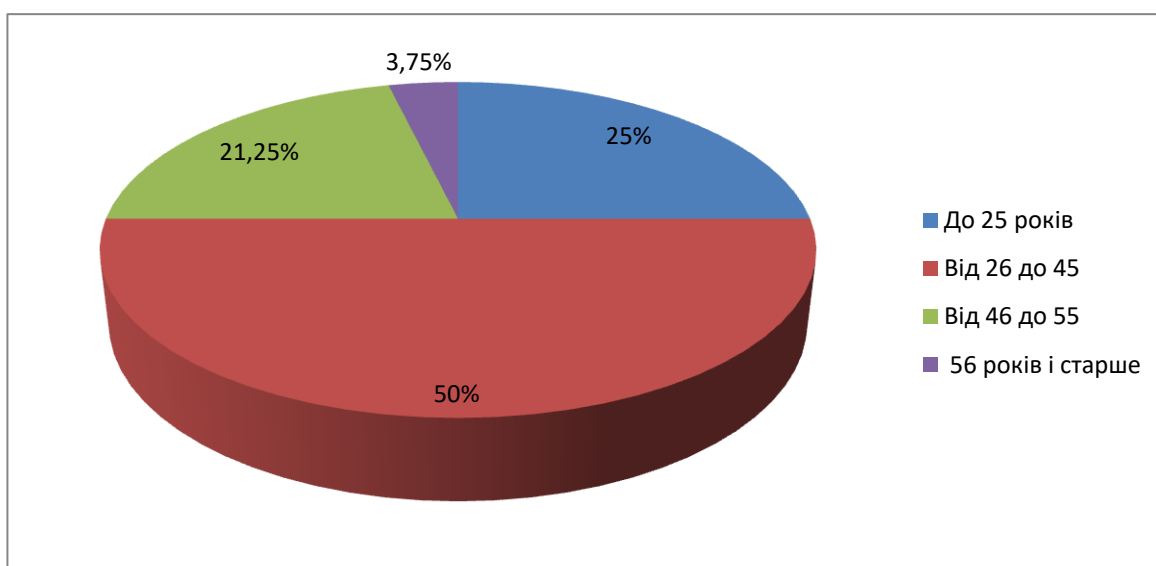


Рисунок 3.1.1 – Структура персоналу організації за віком

На рисунку представлено вікову структуру респондентів, яка є нерівномірною та свідчить про переважання працівників середнього працездатного віку.

Найбільшу частку становлять респонденти віком від 26 до 45 років – 50%. Це дає підстави стверджувати, що основу трудового колективу формують

працівники найбільш активного професійного віку, для яких зазвичай характерні достатній рівень працездатності, професійна мобільність, практичний досвід і готовність до виконання виробничих завдань. Така частка є позитивною для підприємства, оскільки саме ця вікова категорія найчастіше поєднує енергійність і професійну зрілість.

Другою за чисельністю групою є працівники до 25 років – 25%. Це свідчить про достатньо помітну присутність молоді в структурі персоналу. Така тенденція може вказувати на наявність кадрового резерву, потенціал до оновлення колективу та перспективи довгострокового розвитку підприємства. Водночас ця категорія працівників може потребувати більшої уваги до професійної адаптації, наставництва та формування стійкої трудової мотивації.

Респонденти віком від 46 до 55 років становлять 21,25%. Це досить значна частка працівників, які, ймовірно, мають вагомий професійний досвід, сформовані трудові компетентності та стабільне ставлення до роботи. Наявність цієї вікової групи є важливою для підтримання професійної наступності та передачі досвіду молодшим працівникам.

Найменшою є категорія працівників 56 років і старше – 3,75%. Це свідчить про незначну представленість персоналу передпенсійного та пенсійного віку в загальній структурі респондентів. Такий показник може вказувати на відносно помірний рівень кадрового старіння на підприємстві.

Отже, вікова структура респондентів є загалом збалансованою, однак із чітким домінуванням працівників віком 26-45 років. Це дозволяє зробити висновок, що колектив підприємства має достатній потенціал для ефективної професійної діяльності, поєднуючи молодих працівників, здатних до швидкої адаптації, із більш досвідченими співробітниками, які забезпечують стабільність і професійну спадкоємність. Така структура може позитивно впливати на соціально-психологічний клімат колективу, сприяти поєднанню інноваційності, активності та практичного досвіду.

Розглянемо освітній критерій даної компанії, який є досить важливим для нашого дослідження (рис. 3.1.2).

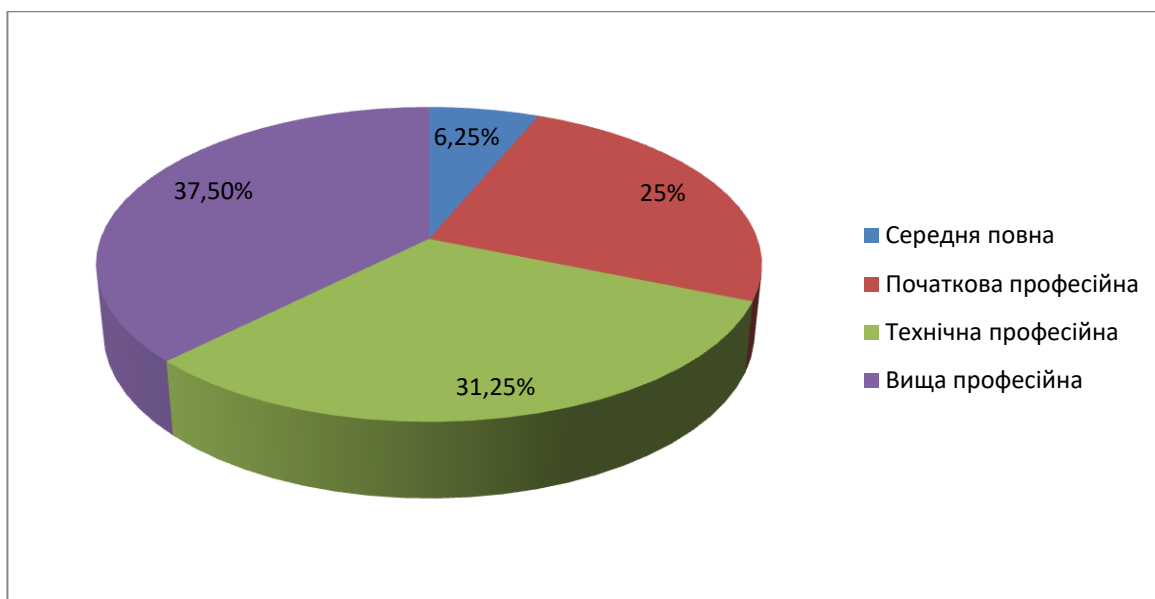


Рисунок 3.1.2 – Структура персоналу компанії за освітою

На рисунку відображено освітню структуру респондентів, яка свідчить про переважання працівників із вищою професійною та технічною професійною освітою.

Найбільшу частку становлять респонденти з вищою професійною освітою – 37,50%. Це дає підстави стверджувати, що значна частина персоналу має достатньо високий рівень фахової підготовки, що може позитивно впливати на якість виконання професійних обов'язків, здатність до прийняття рішень та адаптацію до змін у виробничому середовищі.

Дещо меншу, але також вагому частку складають працівники з технічною професійною освітою – 31,25%. Такий показник свідчить про суттєву представленість фахівців, орієнтованих на практичну діяльність і виконання спеціалізованих виробничих завдань. Наявність цієї категорії працівників є особливо важливою для підприємства, діяльність якого пов'язана з торговельними, логістичними та організаційними процесами.

Респонденти з початковою професійною освітою становлять 25%. Це означає, що чверть опитаних має базову професійну підготовку, достатню для виконання певних функціональних обов'язків, однак може потребувати додаткового навчання, підвищення кваліфікації або професійного розвитку.

Найменшою є частка осіб із середньою повною освітою – 6,25%. Це свідчить про незначну представленість працівників без спеціальної професійної підготовки в загальній структурі персоналу.

Отже, рисунок демонструє, що освітній склад респондентів є загалом достатньо кваліфікованим, оскільки переважна більшість працівників має професійну або вищу професійну освіту. Така структура персоналу може розглядатися як позитивний чинник ефективної трудової діяльності, професійної взаємодії та підтримання належного рівня соціально-психологічного клімату в колективі.

Структуру персоналу підприємства за трудовим стажем розглянемо за допомогою рисунку 3.1.3)

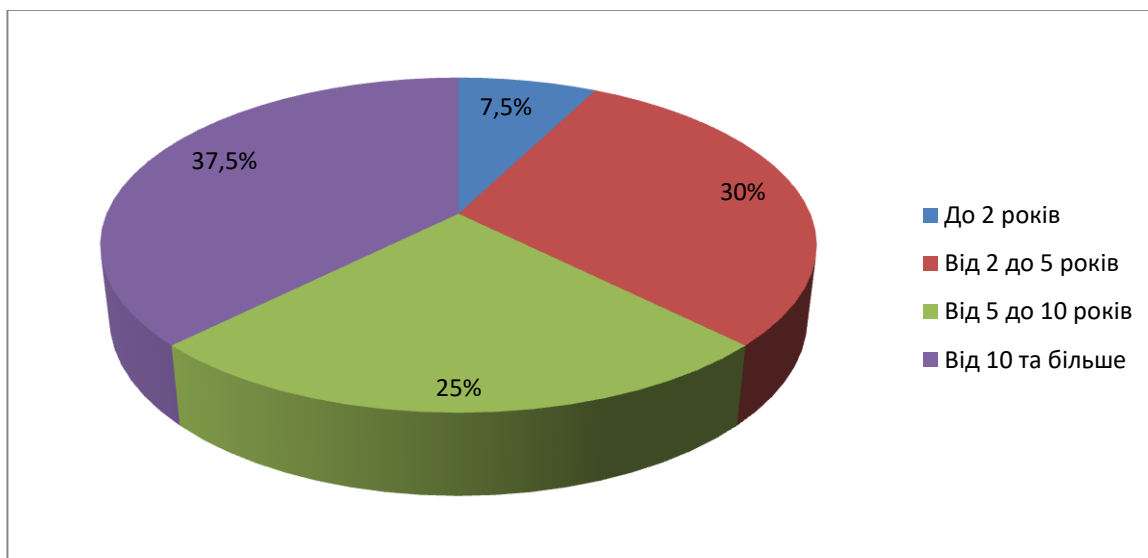


Рисунок 3.1.3 – Структура персоналу підприємства за трудовим стажем

На поданому рисунку відображено розподіл респондентів за стажем роботи, що дає змогу охарактеризувати професійний досвід працівників

підприємства.

Найбільшу частку становлять респонденти зі стажем роботи 10 років і більше – 37,5%. Це свідчить про значну представленість у колективі працівників із тривалим професійним досвідом, які, ймовірно, добре обізнані зі специфікою діяльності підприємства, його організаційною культурою та особливостями внутрішньокolleктивної взаємодії. Така категорія персоналу може виступати носієм професійної стабільності, трудових традицій і практичного досвіду.

Другою за чисельністю групою є працівники зі стажем від 2 до 5 років – 30%. Це означає, що майже третина респондентів уже пройшла етап первинної адаптації, набула достатнього досвіду роботи та інтегрувалася в професійне середовище підприємства. Ця група є важливою з погляду поєднання професійної активності, адаптивності та перспектив подальшого розвитку.

Працівники зі стажем від 5 до 10 років становлять 25%. Це також вагома частка колективу, яка характеризує працівників із достатнім рівнем професійної компетентності, сформованими трудовими навичками та стійкою включеністю у виробничі процеси. Наявність такої групи позитивно впливає на загальну стабільність функціонування підприємства.

Найменшу частку респондентів становлять працівники зі стажем до 2 років – 7,5%. Це свідчить про відносно невисокий рівень оновлення кадрів або незначну кількість новоприйнятих працівників у вибірці. Водночас ця категорія є важливою для оцінювання адаптаційних процесів і перспектив кадрового розвитку підприємства.

Отже, структура респондентів за стажем роботи характеризується переважанням працівників із тривалим професійним досвідом. Це дає підстави говорити про відносну кадрову стабільність колективу, наявність значного досвідченого ядра працівників і достатній рівень професійної зрілості персоналу. Водночас невелика частка працівників із мінімальним стажем може

свідчити про помірну інтенсивність кадрового оновлення. Така структура здатна позитивно впливати на соціально-психологічний клімат, оскільки досвідчені працівники зазвичай забезпечують спадкоємність професійних норм, підтримують робочі процеси та сприяють адаптації менш досвідчених колег.

Гендерний склад респондентів підприємства ми зобразили на рисунку 3.1.4.

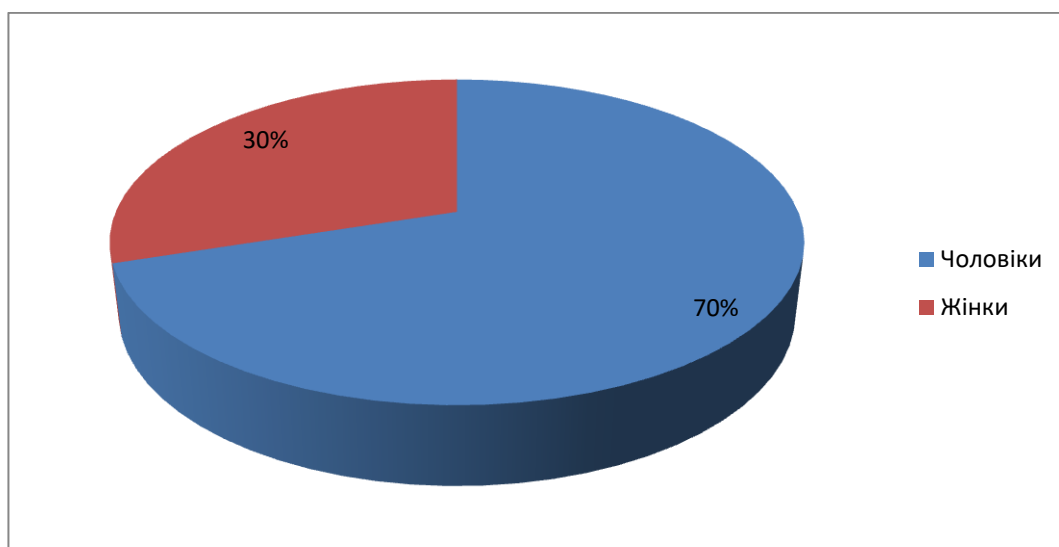


Рисунок 3.1.4 – Гендерний склад респондентів підприємства

На поданому рисунку відображено гендерний склад респондентів підприємства. Аналіз діаграми свідчить, що у вибірці переважають чоловіки, частка яких становить 70%, тоді як жінки складають 30% опитаних.

Такий розподіл дає підстави стверджувати, що досліджуваний колектив має виражену перевагу чоловічого персоналу. Подібна структура може бути зумовлена специфікою діяльності підприємства, зокрема наявністю напрямів, пов'язаних із оптовою торгівлею, логістичними процесами, вантажними перевезеннями та іншими видами робіт, де традиційно частіше зайняті чоловіки.

Переважання чоловіків у колективі може впливати на особливості міжособистісної взаємодії, стиль професійного спілкування, характер неформальних відносин та загальну соціально-психологічну атмосферу.

Водночас наявність 30% жінок свідчить про певну гендерну різноманітність персоналу, що може позитивно позначатися на комунікативних процесах, соціальній гнучкості колективу та збалансуванні міжособистісних відносин.

Отже, гендерна структура респондентів характеризується домінуванням чоловічої частини персоналу, що відображає кадрову специфіку підприємства та має враховуватися під час аналізу особливостей соціально-психологічного клімату колективу.

3.2 Експериментальне дослідження

Експериментальне дослідження проводилося нами у кілька етапів:

1 етап – констатуючий експеримент – проведення психодіагностичного інструментарію:

методики оцінки психологічної атмосфери в колективі Ф. Фідлера;

методики діагностики особистісної та групової задоволеності роботою М. П. Фетіскіна;

методики «Задоволеність працею» Л. О. Верещагіної;

експрес-методики вивчення соціально-психологічного клімату у колективі О. С. Міхалюка та А. Ю. Шалито;

методики визначення індексу групової згуртованості К. Сішора.

Усі психодіагностичні методики були проведені на засадах добровільної участі респондентів, із дотриманням принципу анонімності та в онлайн-форматі. Така форма організації дослідження дала змогу забезпечити комфортні умови для участі працівників, знизити вплив зовнішнього тиску на їхні відповіді та підвищити рівень щирості під час заповнення діагностичних матеріалів. Анонімний характер опитування сприяв збереженню конфіденційності отриманої інформації, що є особливо важливим у дослідженнях, пов'язаних із вивченням соціально-психологічного клімату колективу, міжособистісних взаємин і задоволеності працею. Онлайн-формат, своєю чергою, забезпечив оперативність збору емпіричних даних, зручність

участі для респондентів та можливість охопити достатню кількість працівників без відриву від основної професійної діяльності.

2 етап – аналіз отриманих даних експериментального дослідження.

3 етап – статистична обробка даних експериментального дослідження.

На I етапі емпіричного дослідження ми отримали результати щодо соціально-психологічного клімату досліджуваного підприємства.

Першою нами була проведена методика Ф. Фідлера для оцінки психологічної атмосфери в колективі. Результати відображені нами на рисунку 3.2.1.

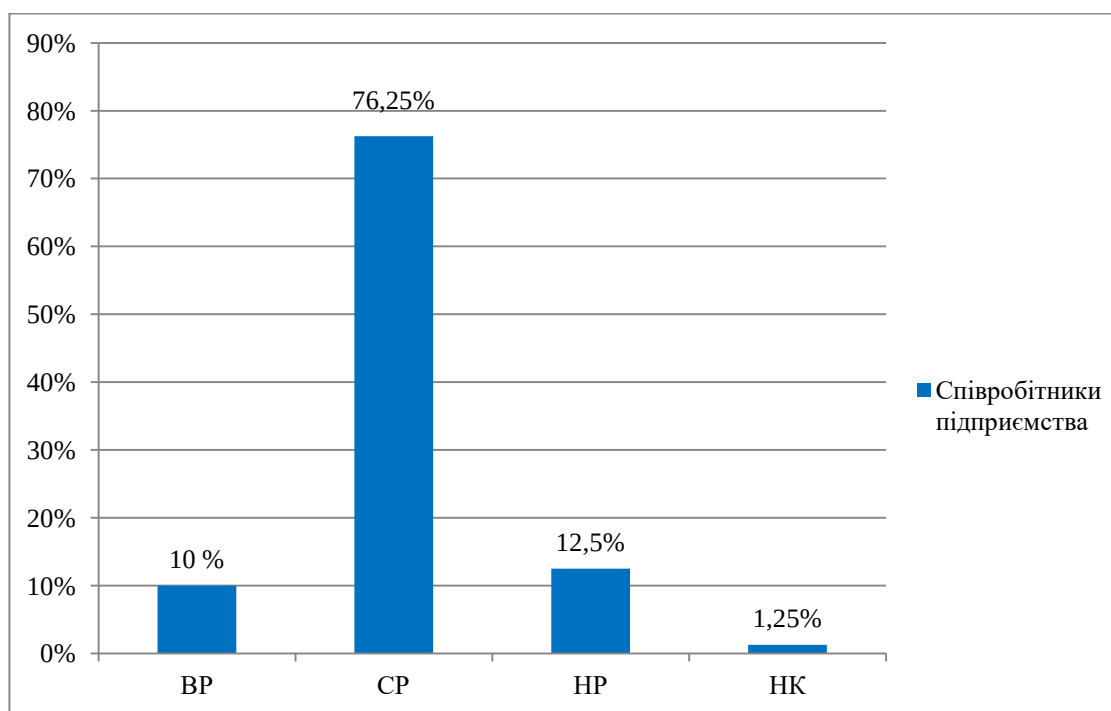


Рисунок 3.2.1 – Результати діагностики психологічної атмосфери в колективі за методикою Ф. Фідлера, %

Отримані дані свідчать, що переважна більшість працівників – 76,25% – продемонстрували середній рівень оцінки психологічної атмосфери. Це дає підстави стверджувати, що в колективі загалом зберігається відносно стабільний і прийнятний соціально-психологічний фон, однак він не є максимально сприятливим. Такий результат може вказувати на наявність робочої взаємодії, достатнього рівня ділового контакту між працівниками, але

водночас і на існування окремих чинників, які стримують формування повністю комфортної, довірливої та емоційно позитивної атмосфери.

10% респондентів віднесено до категорії ВР (високий рівень), що свідчить про наявність частини працівників, які сприймають психологічну атмосферу в колективі як досить сприятливу. Це позитивний показник, який вказує на існування в колективі ресурсного ядра працівників, задоволених міжособистісними відносинами, емоційним кліматом і характером взаємодії з колегами.

Разом із тим 12,5% опитаних продемонстрували показники категорії НР (низький рівень), а ще 1,25% – НК (несприятливий клімат). Сукупно це свідчить про те, що частина працівників сприймає психологічну атмосферу як недостатньо сприятливу або проблемну. Хоча ця частка не є домінантною, її не можна ігнорувати, оскільки саме такі працівники можуть гостріше відчувати напруженість у взаєминах, недостатність підтримки, труднощі у спілкуванні або незадоволеність емоційним фоном у колективі.

Отже, результати методики Ф. Фідлера дають змогу зробити висновок, що психологічна атмосфера в досліджуваному колективі є переважно середньою за рівнем сприятливості. Вона не має виразно кризового характеру, однак потребує подальшого вдосконалення. Отримані показники вказують на доцільність реалізації заходів, спрямованих на посилення взаємодовіри, покращення міжособистісної комунікації, розвиток згуртованості та підтримання позитивного емоційного клімату, що в перспективі може позитивно позначитися і на продуктивності праці працівників підприємства.

Наступною була проведена методика М. П. Фетіскіна для діагностики особистісної та групової задоволеності роботою співробітниками організації. Результати ми зобразили на рисунку 3.2.2.

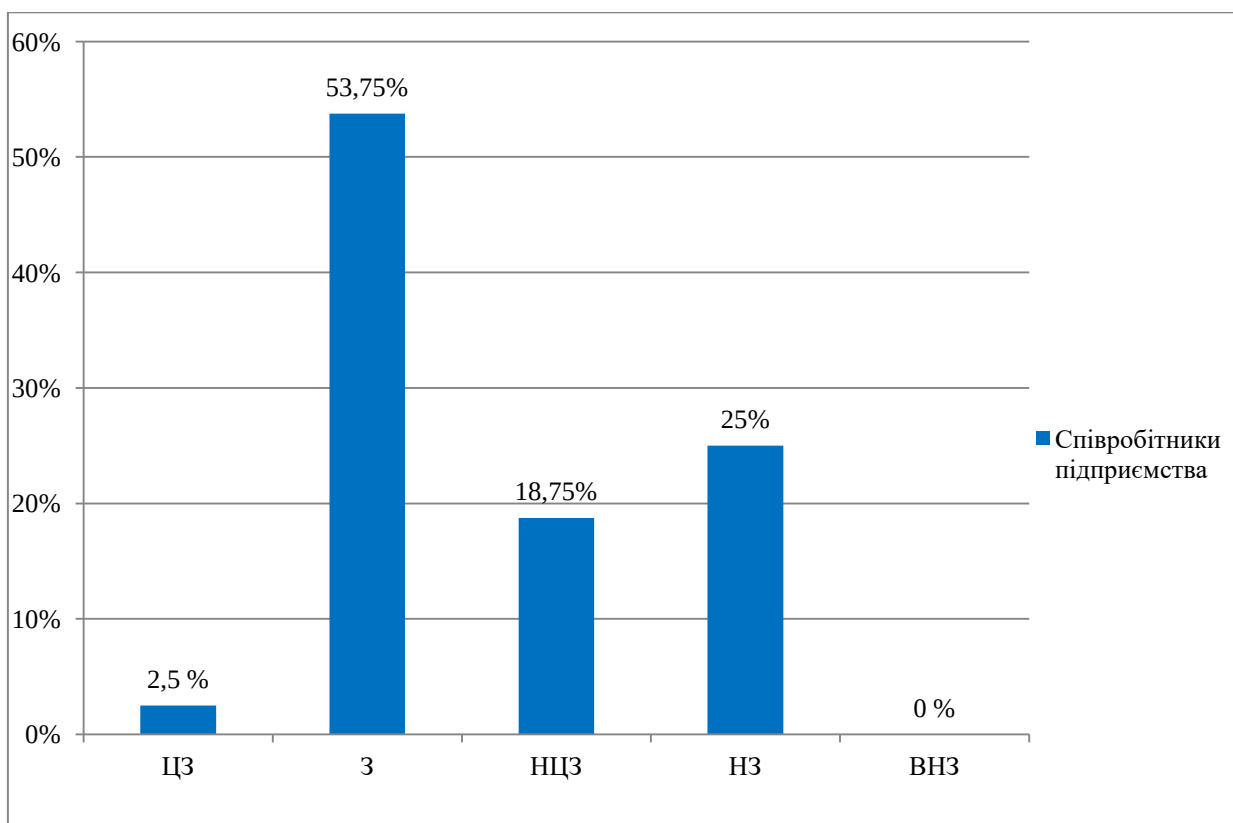


Рисунок 3.2.2 – Результати діагностики задоволеності роботою за методикою М. П. Фетіскіна, %

Отримані дані свідчать, що в досліджуваному колективі переважає позитивне ставлення до праці, однак рівень задоволеності не є однозначно високим у всіх працівників.

Найбільшу частку респондентів становлять працівники, які оцінили свою роботу як «задовільну» – 53,75%. Це означає, що понад половина опитаних загалом позитивно сприймає власну професійну діяльність, умови праці та зміст виконуваних обов’язків. Такий показник можна розглядати як свідчення відносно прийнятного рівня трудової адаптації та загальної стабільності в колективі.

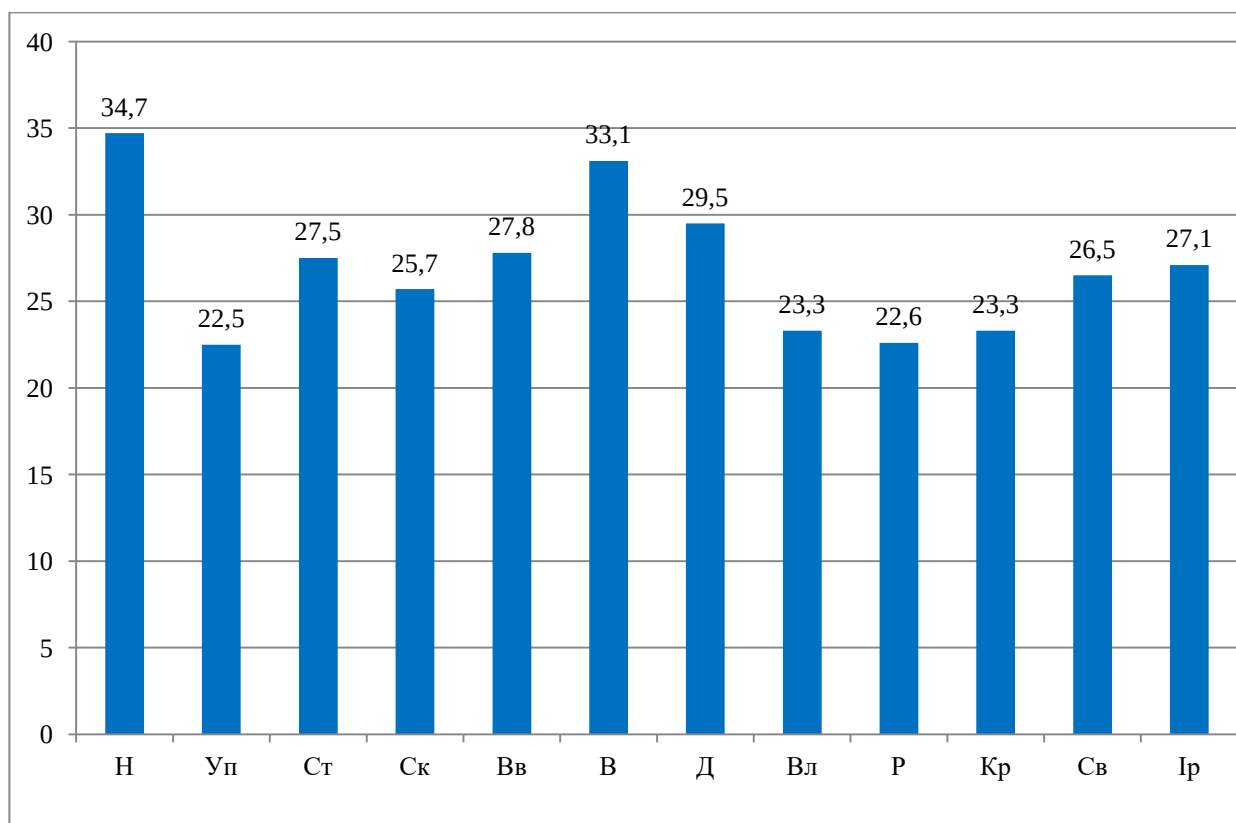
Водночас лише 2,5% респондентів виявилися цілком задоволеними роботою. Така незначна частка вказує на те, що максимально позитивне сприйняття праці характерне лише для незначної кількості працівників. Це дає підстави говорити про наявність певного резерву для підвищення рівня професійної задоволеності, навіть попри загалом переважно позитивний фон.

Разом із тим 18,75% опитаних зазначили, що вони не цілком задоволені роботою. Такий результат можна трактувати як прояв часткової незадоволеності окремими аспектами трудової діяльності – умовами праці, рівнем організації роботи, характером міжособистісних відносин або системою стимулювання. Ще 25% респондентів виявилися незадоволеними своєю роботою, що є досить суттєвим показником і може свідчити про наявність у колективі проблемних зон, які впливають на трудову мотивацію та емоційне ставлення до професійної діяльності.

Позитивним є те, що категорія «вкрай незадоволені» не представлена зовсім – 0%. Це свідчить про відсутність різко негативного, критичного сприйняття праці серед опитаних, а отже, ситуація не має виразно кризового характеру.

Отже, результати методики М. П. Фетіскіна дають підстави стверджувати, що загальний рівень задоволеності роботою в колективі є переважно середнім і помірно позитивним. З одного боку, більшість працівників загалом задоволена своєю роботою, з іншого – значна частка респондентів демонструє часткову або виражену незадоволеність. Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення умов праці, системи мотивації, організаційної взаємодії та соціально-психологічного клімату в колективі.

Далі ми провели опитувальник «Мотиваційний профіль особистості», розроблений Ш. Річі і П. Мартіном. Отримані результати ми зобразили на рисунку 3.2.3.



Н – нагорода, Уп – умови праці, Ст – структурування, Ск – соціальні контакти, Вв – взаємовідносини, В – визнання, Д – досягнення, Вл – влада, Р – різноманіття, Кр – креативність, Св – самовдосконалення, Ір – інтерес до роботи.

Рисунок 3.2.3 – Мотиваційний профіль колективу компанії за методикою Ш. Річі і П. Мартіна (усереднені показники)

Аналіз мотиваційного профілю колективу компанії за методикою Ш. Річі і П. Мартіна засвідчує неоднорідну, але загалом достатньо виразну структуру провідних трудових мотивів працівників. Найвищі усереднені показники зафіксовано за шкалами «нагорода» (34,7) та «визнання» (33,1), що свідчить про домінування у співробітників потреби в матеріальному стимулюванні, зовнішньому схваленні, позитивному оцінюванні результатів праці та підтвердженні їхньої професійної значущості. Такий результат дає підстави стверджувати, що для працівників істотне значення мають не лише фінансові аспекти трудової діяльності, а й соціально-психологічне підкріплення у формі поваги, схвалення та визнання досягнень з боку керівництва й колективу.

Досить високі значення також виявлено за показниками «досягнення»

(29,5), «взаємовідносини» (27,8), «структурування» (27,5) та «інтерес до роботи» (27,1). Це вказує на те, що працівники орієнтовані на результативність, прагнуть досягати поставлених цілей, потребують зрозумілої організації праці та достатньо цінують сприятливий міжособистісний клімат у колективі. Водночас відносно високий показник інтересу до роботи свідчить про наявність внутрішньої залученості до професійної діяльності, хоча вона й не виступає безумовно провідним мотиватором порівняно з винагородою та визнанням.

Середні позиції у мотиваційній структурі посідають «самовдосконалення» (26,5) та «соціальні контакти» (25,7). Це дозволяє припустити, що потреба в професійному розвитку, особистісному зростанні та міжособистісній взаємодії є для колективу значущою, однак не визначальною. Іншими словами, працівники загалом не заперечують цінності розвитку й комунікації, проте ці мотиви поступаються більш прагматичним і статусно значущим орієнтирам.

Найнижчі усереднені показники отримано за шкалами «умови праці» (22,5), «різноманіття» (22,6), «влада» (23,3) та «креативність» (23,3). Такий розподіл може свідчити про те, що для більшості працівників визначальними не є потреба в домінуванні, розширенні впливу, пошуку новизни чи постійній зміні видів діяльності. Так само порівняно менша вага чинника умов праці може означати або відносну задоволеність наявними організаційними умовами, або те, що в системі трудових пріоритетів працівників вони відходять на другий план порівняно з оплатою праці та суспільним визнанням.

Отже, мотиваційний профіль колективу характеризується переважанням зовнішньо детермінованих мотивів – матеріальної винагороди, соціального схвалення та досягнення успіху – за одночасної помірної вираженості внутрішніх мотивів, пов'язаних із саморозвитком, інтересом до діяльності та міжособистісною взаємодією. Це дає підстави розглядати досліджуваний колектив як такий, що орієнтований переважно на результат, оцінку та підтвердження професійної значущості. У практичному аспекті такі результати свідчать про доцільність використання системи мотивації, яка поєднує

матеріальне стимулювання, механізми публічного визнання досягнень, чітке структурування робочих завдань і підтримання позитивного соціально-психологічного клімату.

Наступною нами була проведена експрес-методика О. С. Міхалюка та А. Ю. Шалито по вивченню соціально-психологічного клімату у колективі зазначеного підприємства. Результати зображені нами на рисунку 3.2.4.

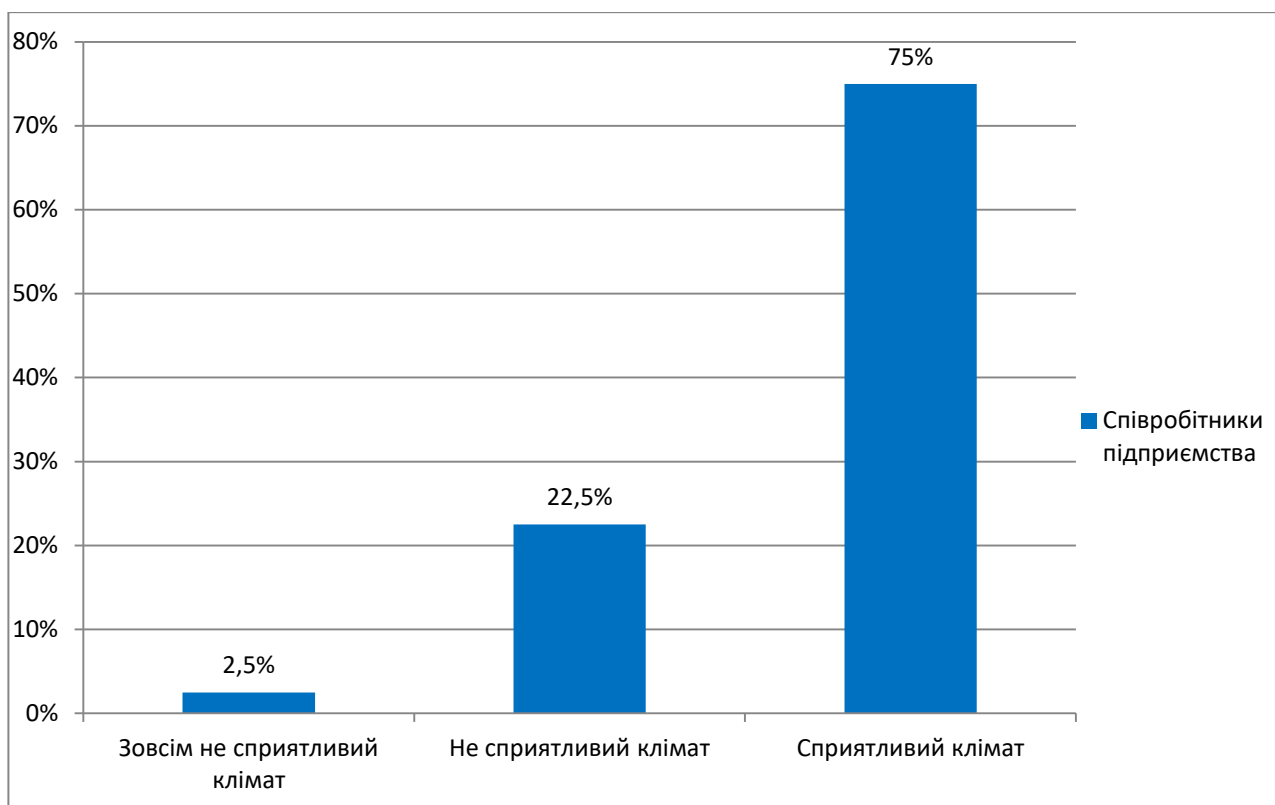


Рисунок 3.2.4 – Результати діагностики соціально-психологічного клімату в колективі за методикою О. С. Міхалюка та А. Ю. Шалито, %

Як видно з рисунка, переважна більшість співробітників підприємства, а саме 75%, оцінює соціально-психологічний клімат як сприятливий. Такий показник свідчить про наявність у колективі відносно гармонійних міжособистісних взаємин, достатнього рівня взаєморозуміння, психологічної підтримки, доброзичливості та емоційного комфорту в процесі спільної професійної діяльності. Отриманий результат також дає підстави припускати, що в колективі сформовано умови, які загалом сприяють продуктивній

взаємодії, узгодженню дій і збереженню задовільного психологічного самопочуття працівників.

Водночас 22,5% респондентів характеризують клімат у колективі як несприятливий. Така частка є достатньо помітною й указує на те, що майже чверть працівників сприймає соціально-психологічну атмосферу як не цілком комфортну. Це може бути пов'язано з окремими труднощами у професійній комунікації, недостатнім рівнем згуртованості, виникненням напруження у взаєминах, суперечностями в розподілі ролей або відмінностями в стилях міжособистісної взаємодії. Хоча цей показник не є домінуючим, його наявність свідчить про певні локальні проблемні зони в системі внутрішньокolleктивних відносин, які можуть негативно впливати на емоційний стан окремих працівників і на ефективність спільної діяльності.

Найменшу частку становлять респонденти, які визначили клімат як зовсім несприятливий, – 2,5%. Незначне представництво цієї групи дозволяє стверджувати, що виражено негативне сприйняття атмосфери в колективі не є типовим для більшості співробітників. Разом із тим навіть такий невеликий відсоток може свідчити про наявність окремих працівників, які переживають психологічний дискомфорт, відчуженість, труднощі адаптації або незадоволеність характером міжособистісних контактів у трудовому середовищі.

Отже, узагальнення отриманих результатів дає підстави констатувати, що в досліджуваному колективі переважає сприятливий соціально-психологічний клімат, що є позитивною характеристикою внутрішньоорганізаційного середовища. Водночас наявність частини працівників, які оцінюють атмосферу як несприятливу або зовсім несприятливу, вказує на доцільність подальшої уваги до стану міжособистісних взаємин у колективі, розвитку корпоративної взаємопідтримки, удосконалення внутрішньої комунікації та профілактики міжособистісних напружень. Загалом результати рисунка свідчать про переважання позитивного психологічного фону в колективі, який може виступати важливим ресурсом стабільності професійної діяльності та

організаційної згуртованості.

На останок ми провели методику К. Сішора для визначення індексу групової згуртованості колективу підприємства. Дані відображені нами на рисунку 3.2.5.

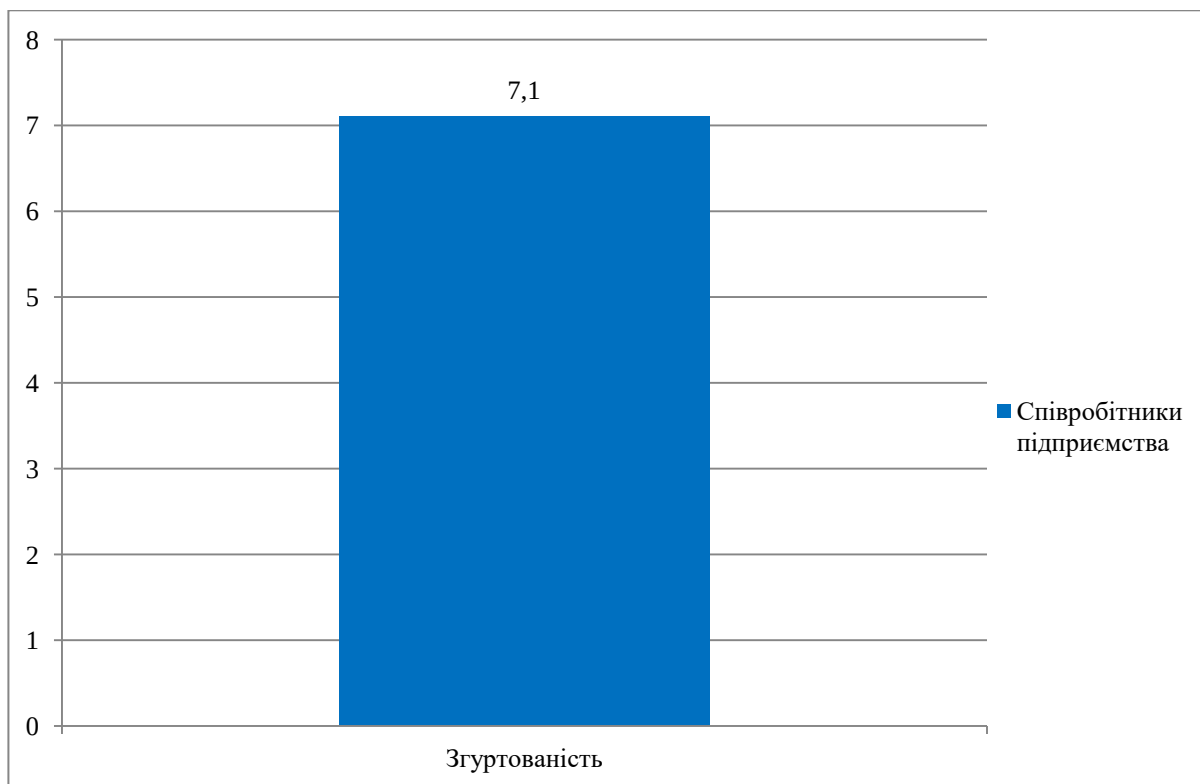


Рисунок 3.2.5 – Результати визначення ступеня згуртованості колективу за методикою К. Сішора

Як видно з поданого рисунка, інтегральний показник згуртованості колективу становить 7,1 бала. Такий результат свідчить про загалом достатньо сформований рівень внутрішньогрупової єдності, що виявляється у наявності відносно стабільних міжособистісних зв'язків, орієнтації працівників на спільну діяльність і здатності підтримувати робочу взаємодію в межах колективу. Отриманий показник дає підстави стверджувати, що співробітники не є роз'єднаними, а колектив має певний потенціал до кооперації, узгодження дій і досягнення спільних професійних цілей.

Водночас значення 7,1 бала не дає підстав говорити про максимально

виражену згуртованість, а радше вказує на її помірно достатній рівень. Це означає, що в колективі, ймовірно, сформовано базове відчуття належності до групи, взаємоприйняття та професійної підтримки, однак резерви для подальшого посилення командної інтеграції залишаються. У практичному вимірі це може стосуватися зміцнення довіри між працівниками, підвищення емоційної включеності у спільну діяльність, удосконалення внутрішньої комунікації та розвитку більш вираженої орієнтації на командну взаємодію.

Отже, результати рисунка дозволяють охарактеризувати досліджуваний колектив як такий, що має загалом позитивні передумови для ефективної спільної діяльності. Наявний рівень згуртованості можна розглядати як важливий ресурс підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату, стабільності професійних відносин і підвищення результативності роботи, хоча він і потребує подальшого розвитку та зміцнення.

3.3 Аналіз експериментального дослідження

На наступному етапі ми провели статистичний аналіз отриманих експериментальних даних.

Дослідження взаємозв'язку між мотиваційним профілем працівників компанії, рівнем групової згуртованості та особливостями соціально-психологічного клімату здійснювалося за допомогою кореляційного аналізу. Для статистичної обробки емпіричних даних було використано пакет прикладних програм SPSS for Windows 17.0. На попередньому етапі аналізу з метою перевірки характеру розподілу досліджуваних показників застосовано критерій Колмогорова – Смірнова для оцінювання нормальності розподілу. Результати одновибіркової перевірки засвідчили непараметричний характер розподілу досліджуваних параметрів, що стало підставою для вибору відповідного статистичного інструментарію для подальшого аналізу взаємозв'язків між змінними [46].

Усі змінні, включені до емпіричного дослідження, виявили статистично

значущі відмінності від нормального закону розподілу на рівні достовірності $p \leq 0,001$. Отримані результати засвідчили відсутність підстав для використання параметричних методів статистичного аналізу, що зумовило доцільність звернення до непараметричних критеріїв у межах подальшого вивчення кореляційних зв'язків. З цією метою було застосовано коефіцієнт рангової кореляції Спірмена, а також коефіцієнт tau-b Кендала, які дозволяють встановити напрям і ступінь вираженості взаємозв'язку між кількома досліджуваними ознаками. Використання зазначених статистичних процедур забезпечило коректність інтерпретації емпіричних даних з урахуванням особливостей їхнього розподілу [55]. Отримані статистичні дані ми занесли в таблицю 3.3.1.

Таблиця 3.3.1 – Коефіцієнти кореляції

tau-b Кендала	Групова згуртован.	СПК	r_s Спірмена	Групова згуртован.	СПК
Винагорода	,483**	,483**	Винагорода	,561**	,561**
Умови праці	-0,005	-0,005	Умови праці	0,002	0,002
Структуров.	-,630**	-,630**	Структуров.	-,722**	-,722**
Соц.контакти	0,099	0,099	Соц.контакти	0,12	0,12
Взаємо-ни	-,527**	-,527**	Взаємо-ни	-,593**	-,593**
Визнання	-0,004	-0,004	Визнання	-0,005	-0,005
Досягнення	,274*	,274*	Досягнення	,325**	,325**
Влада	,346**	,346**	Влада	,421**	,421**
Різно-тя	0,053	0,053	Різно-тя	0,059	0,059
Креативність	,292**	,292**	Креативність	,333**	,333**
Самовдос-ня	,435**	,435**	Самовдос-ня	,521**	,521**
Інт. до роб.	,437**	,437**	Інт. до роб.	,519**	,519**
Груп.згуртов.	1	1,000**	Груп.згуртов.	1	1,000**
СПК	1,000**	1	СПК	1,000**	1
* – Статистична значущість на рівні $p \leq 0,05$					
** – Статистична значущість на рівні $p \leq 0,01$					

Відповідно до результатів, поданих у таблиці 3.3.1, встановлено наявність прямих кореляційних зв'язків між показниками групової згуртованості / соціально-психологічного клімату та низкою мотиваційних потреб працівників.

Зокрема, виявлено статистично значущі додатні взаємозв'язки з потребою у винагороді ($r_s = 0,561$ при $p \leq 0,01$), потребою в досягненні ($r_s = 0,325$ при $p \leq 0,01$), потребою у владі та впливовості ($r_s = 0,421$ при $p \leq 0,01$), потребою в креативності ($r_s = 0,333$ при $p \leq 0,01$), потребою в самовдосконаленні ($r_s = 0,521$ при $p \leq 0,01$), а також із потребою в інтересі до праці ($r_s = 0,519$ при $p \leq 0,01$). Отримані результати свідчать про те, що зі зростанням рівня групової згуртованості та сприятливості психологічного клімату одночасно посилюється вираженість зазначених мотиваційних орієнтацій; відповідно, у разі зниження одного з показників спостерігається і зменшення іншого.

Водночас встановлено обернені кореляційні зв'язки між груповою згуртованістю / соціально-психологічним кліматом і потребою у структуруванні ($r_s = -0,722$ при $p \leq 0,01$), а також потребою у взаєминах ($r_s = -0,593$ при $p \leq 0,01$). Така закономірність дає підстави стверджувати, що в міру посилення згуртованості колективу та поліпшення психологічної атмосфери знижується вираженість потреби у жорсткому структуруванні діяльності та підвищеній орієнтації на міжособистісні взаємини як окремий мотиваційний чинник. Імовірно, у більш згуртованому колективі зі сприятливим психологічним кліматом працівники меншою мірою потребують зовнішньої регламентації взаємодії та додаткового підтвердження значущості міжособистісних контактів, оскільки такі умови вже забезпечуються самим характером групового середовища.

Отримані кореляційні залежності створюють підстави для побудови узагальненої кореляційної моделі, репрезентованої на рисунку 3.3.1. Аналіз цієї моделі дає змогу наочно простежити, що показники мотивації праці тісно пов'язані з параметрами групової згуртованості та соціально-психологічного клімату в колективі. Зокрема, встановлено наявність прямих зв'язків між груповою згуртованістю та такими мотиваційними характеристиками, як прагнення до самовдосконалення, креативна спрямованість та інтерес до професійної діяльності. Водночас виявлено обернений зв'язок із показником «взаємовідносини». Зазначені мотиваційні параметри доцільно розглядати як

такі, що відображають ідеальні, або внутрішньо значущі, мотиви праці, оскільки вони пов'язані не лише з утилітарними результатами діяльності, а й із потребою в особистісному зростанні, змістовній самореалізації та психологічній цінності професійної участі.

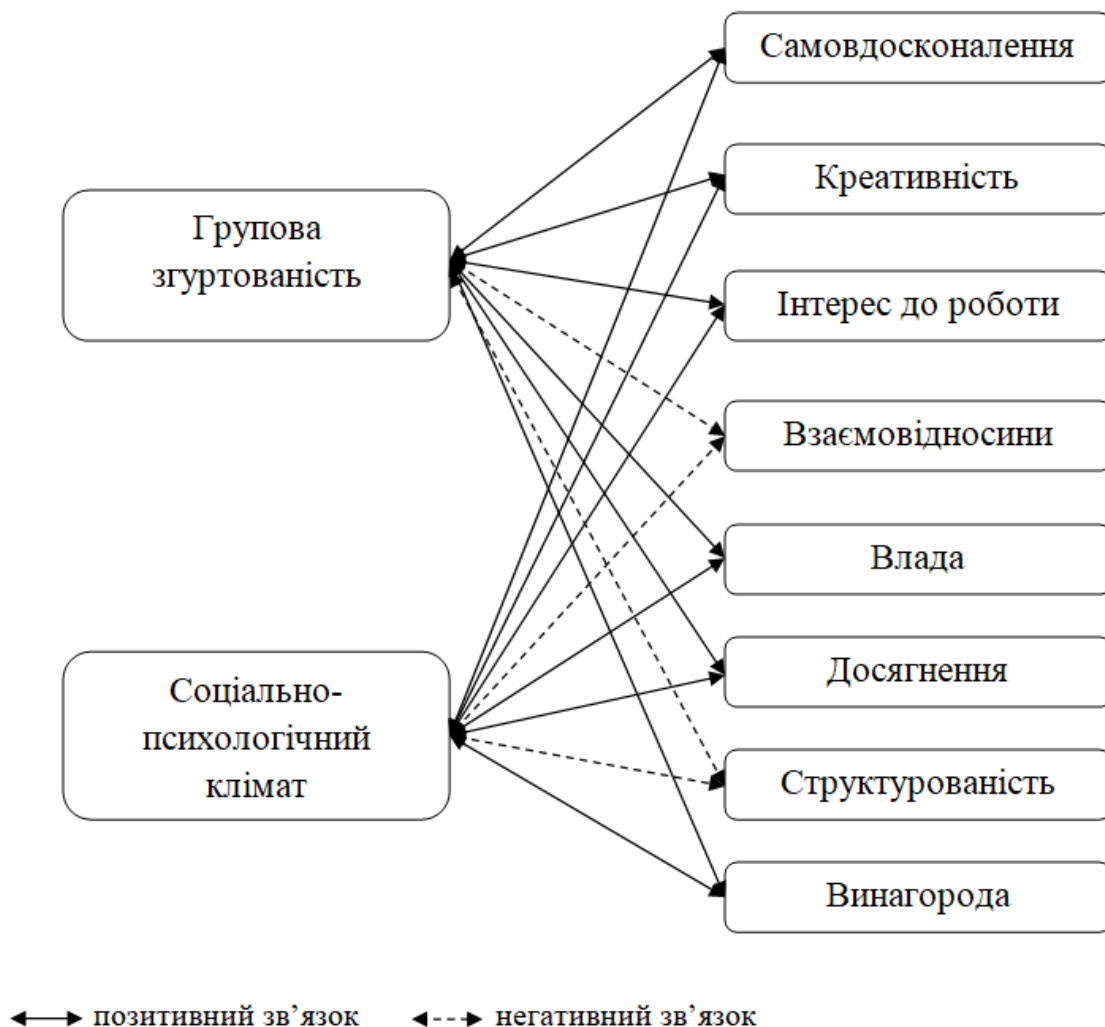


Рисунок 3.3.1 – Кореляційна модель

Виявлений додатний зв'язок групової згуртованості з такими змінними, як «влада і впливовість», «досягнення» та «винагорода», а також обернений зв'язок із показником «структурування» доцільно інтерпретувати крізь призму матеріальних мотивів трудової діяльності. Така закономірність свідчить про те, що зі зростанням рівня згуртованості колективу підвищується значущість мотивів, пов'язаних із професійним успіхом, статусом, впливом та зовнішнім

заохоченням, тоді як потреба в жорсткій регламентації діяльності знижується. Імовірно, у більш інтегрованому колективі працівники меншою мірою потребують чіткого зовнішнього структурування робочого процесу, оскільки належний рівень узгодженості та взаєморозуміння частково компенсує цю потребу.

Наступним етапом аналізу виявлених залежностей є їх графічне представлення за допомогою лінійних регресійних моделей, що дає змогу більш наочно простежити характер, напрям і ступінь вираженості зв'язків між досліджуваними показниками.

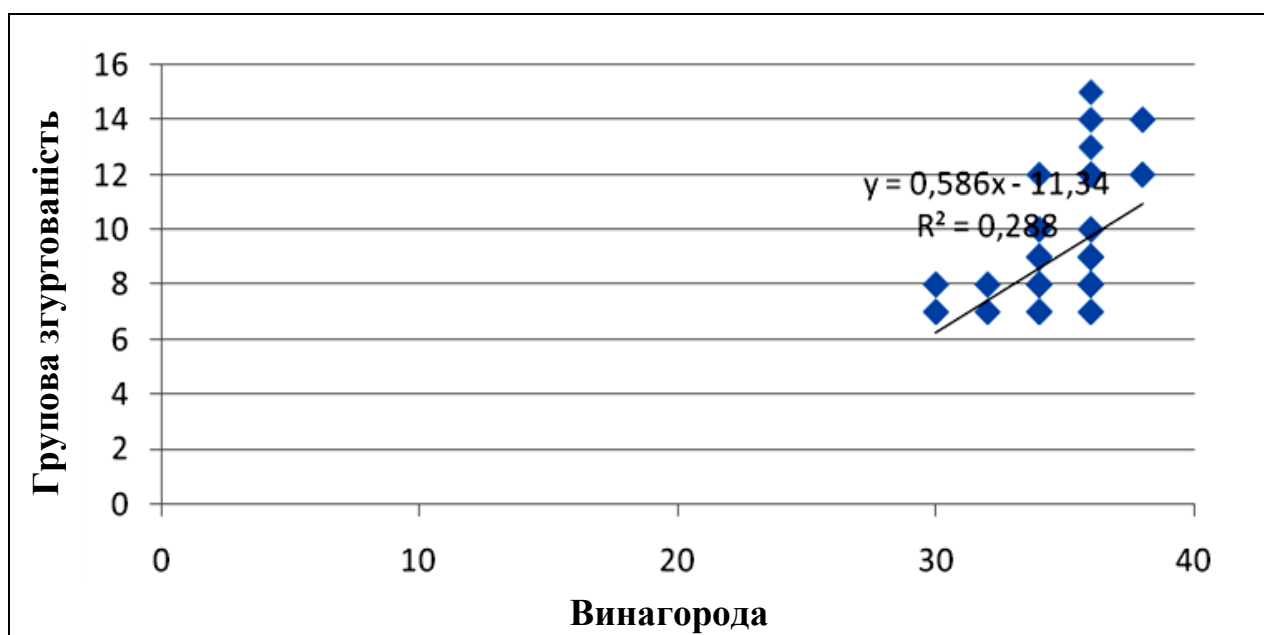


Рисунок 3.3.2 – Точковий графік взаємозв'язку між груповою згуртованістю колективу та потребою працівників у винагороді.

На рисунку 3.3.2 лінійно-регресійний графік демонструє виразний додатний зв'язок між показниками групової згуртованості та мотивом «Винагорода». Про наявність такого взаємозв'язку свідчить відносна близькість емпіричних значень змінної Y до лінії тренду, що вказує на достатньо тісний і стійкий характер виявленої залежності. Отже, зі зростанням рівня групової згуртованості підвищується і значущість мотиваційної орієнтації працівників на винагороду, що дозволяє розглядати цей мотив як один із суттєвих чинників, пов'язаних із внутрішньогруповою інтеграцією колективу.

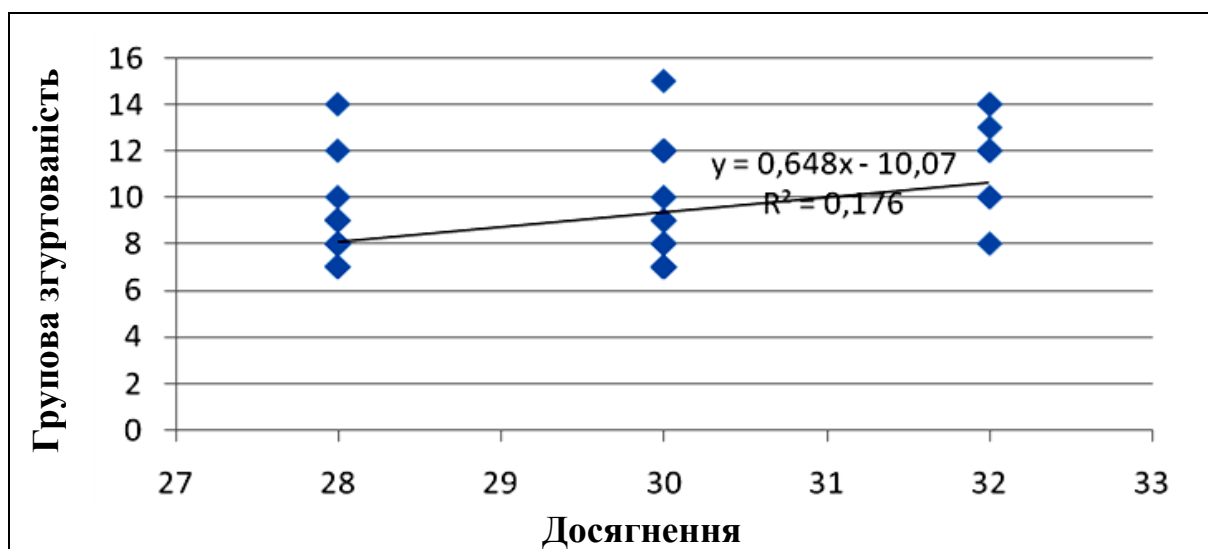


Рисунок 3.3.3 – Точковий графік взаємозв'язку між груповою згуртованістю колективу та потребою в досягненні

Лінійно-регресійний графік, представлений на рисунку 3.3.3, засвідчує наявність додатної лінійної залежності між показниками групової згуртованості та трудовим мотивом «Досягнення». Це свідчить про те, що зі зростанням рівня згуртованості колективу підвищується і вираженість орієнтації працівників на досягнення професійних результатів, успіху та реалізацію поставлених цілей. Отримана тенденція дає підстави розглядати згуртованість групи як вагомий соціально-психологічний чинник, що сприяє актуалізації мотивації досягнення в структурі трудової діяльності.

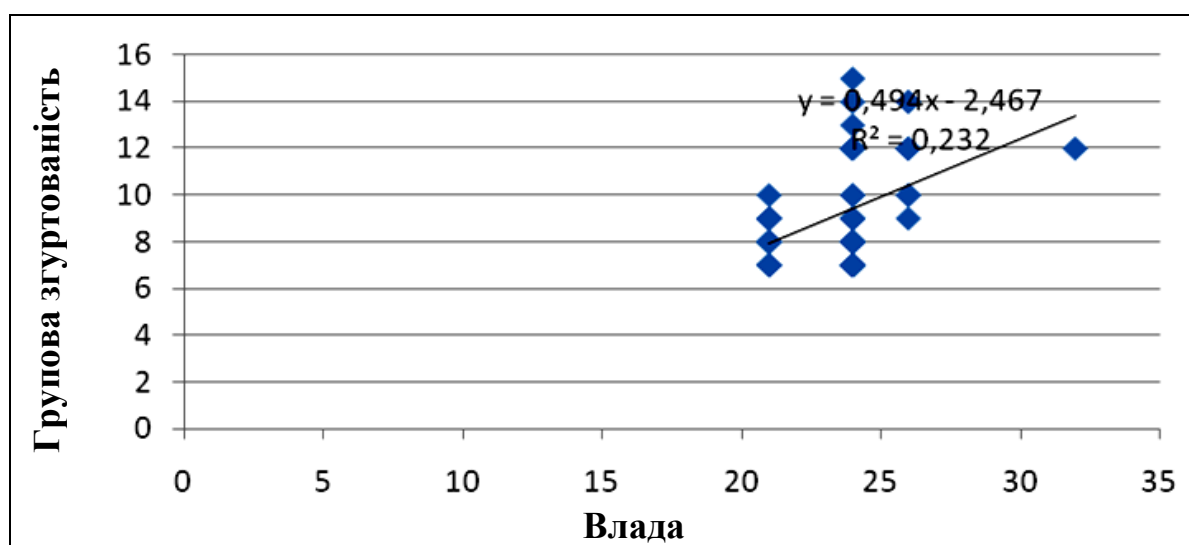


Рисунок 3.3.4 – Точковий графік взаємозв'язку між груповою згуртованістю колективу та потребою у владі

Лінійно-регресійний графік, наведений на рисунку 3.3.4, засвідчує наявність додатної залежності між рівнем групової згуртованості та мотивом «Влада». Про це свідчить конфігурація розподілу значень змінної Y відносно лінії тенденції, яка вказує на односпрямовану зміну досліджуваних показників. Отже, вищий рівень внутрішньогрупової інтеграції супроводжується посиленням орієнтації працівників на впливовість, авторитетність і можливість займати значущу позицію в системі професійних відносин.

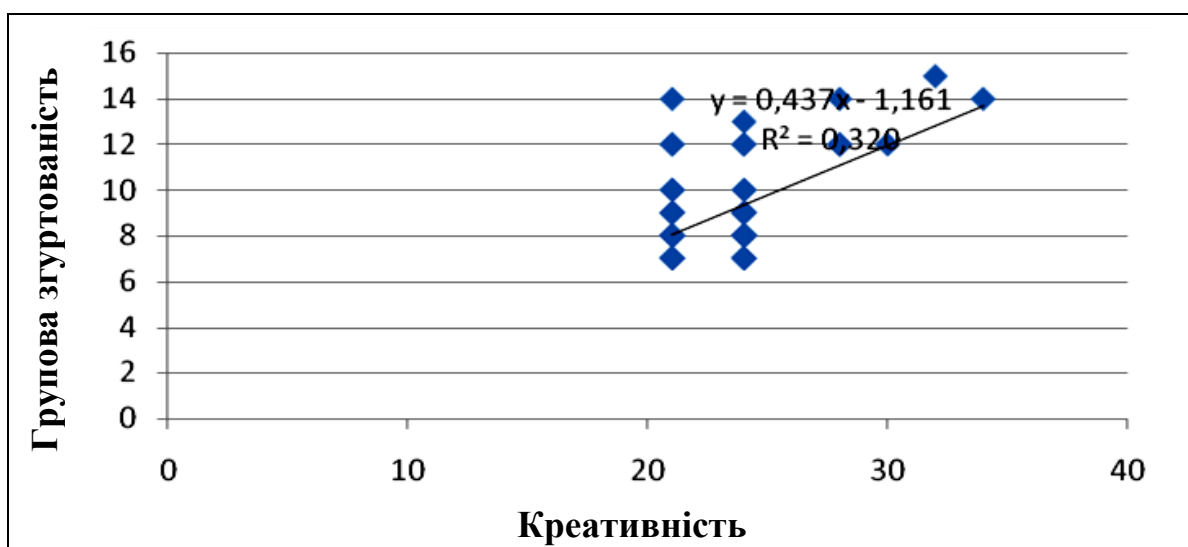


Рисунок 3.3.5 – Точковий графік взаємозв'язку між групою згуртованістю колективу та потребою у креативності

На рисунку 3.3.5 лінійно-регресійний графік репрезентує виражений додатний зв'язок між показниками групової згуртованості та мотивом «Креативність». Про наявність такої залежності свідчить спрямованість лінії тенденції, яка відображає зростання значущості творчої мотивації в міру посилення згуртованості колективу. Отже, вищий рівень внутрішньогрупової інтеграції супроводжується більшою орієнтацією працівників на творчий підхід до виконання професійних завдань, пошук нових рішень і реалізацію власного інноваційного потенціалу.

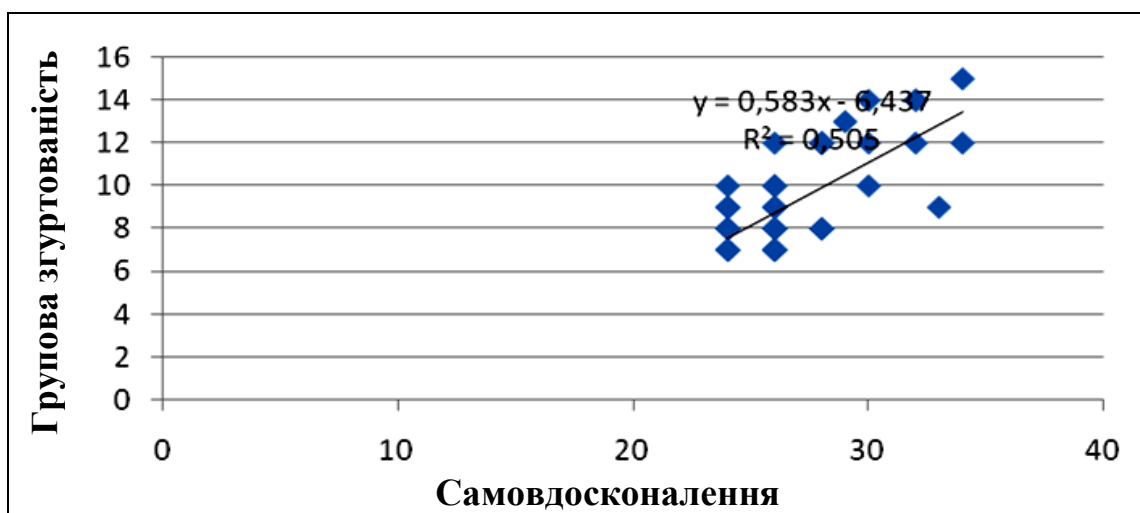


Рисунок 3.3.6 – Точковий графік взаємозв'язку між груповою згуртованістю колективу та потребою у самовдосконаленні

Лінійно-регресійний графік, поданий на рисунку 3.3.6, засвідчує наявність додатної лінійної залежності між показниками групової згуртованості та мотивом «Самовдосконалення». Це свідчить про те, що зі зростанням рівня згуртованості колективу посилюється й орієнтація працівників на особистісний і професійний розвиток, удосконалення власних умінь, знань і компетентностей. Отримана тенденція дає підстави розглядати групову згуртованість як важливий соціально-психологічний чинник, що сприяє актуалізації потреби в саморозвитку в структурі трудової мотивації.

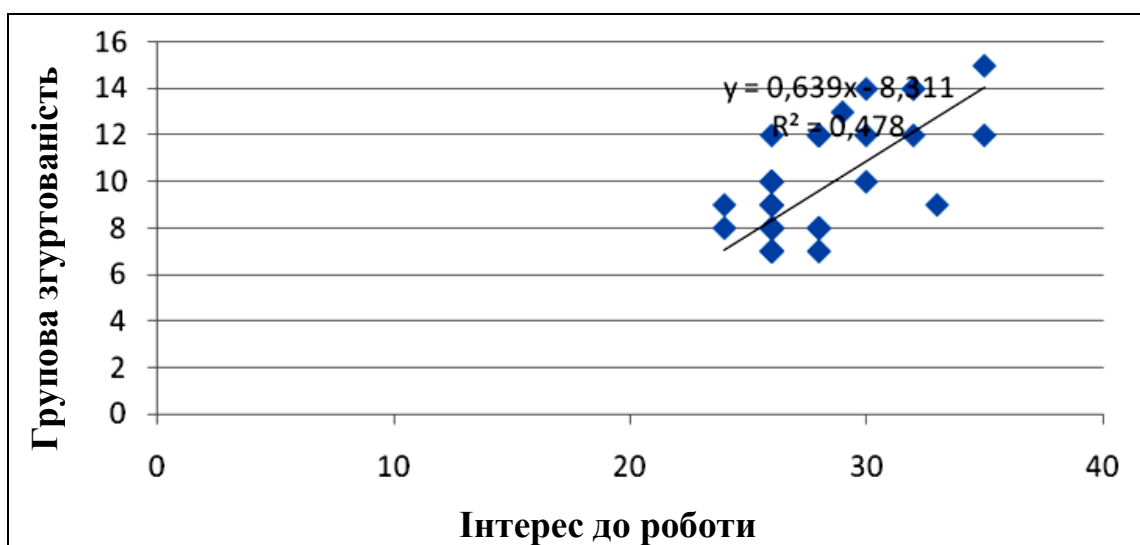


Рисунок 3.3.7 – Точковий графік взаємозв'язку між груповою згуртованістю колективу та мотивом «Інтерес до роботи»

На поданому лінійно-регресійному графіку, зображеному на рисунку 3.3.7, характер розміщення значень змінної Y відносно лінії тренду свідчить про наявність додатного зв'язку між показниками групової згуртованості та мотивом «Інтерес до роботи». Це дає підстави стверджувати, що зі зростанням рівня згуртованості колективу посилюється і зацікавленість працівників змістом власної професійної діяльності, її значущістю та особистісною привабливістю.

Таким чином, аналіз поданих графіків дає підстави для висновку, що між досліджуваними показниками простежується достатньо тісний взаємозв'язок. Це означає, що зростання значень за однією шкалою супроводжується підвищенням показників за іншою, так само як і зниження одного з параметрів пов'язане зі зменшенням іншого. Отже, виявлена залежність має односпрямований характер і свідчить про узгоджену динаміку змін досліджуваних змінних.

В свою чергу, на лінійно-регресійних графіках, поданих на рисунках 3.3.8 та 3.3.9, простежується від'ємний напрям лінії тенденції, що свідчить про наявність оберненого зв'язку між досліджуваними показниками.

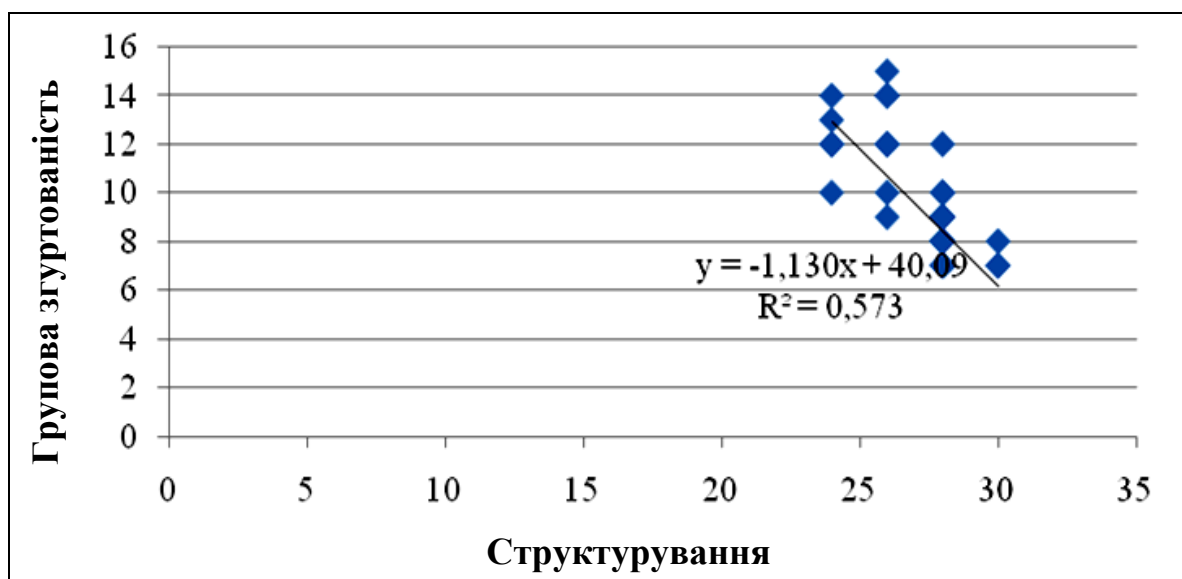


Рисунок 3.3.8 – Точковий графік взаємозв'язку між груповою згуртованістю колективу та мотивом «Структурування»

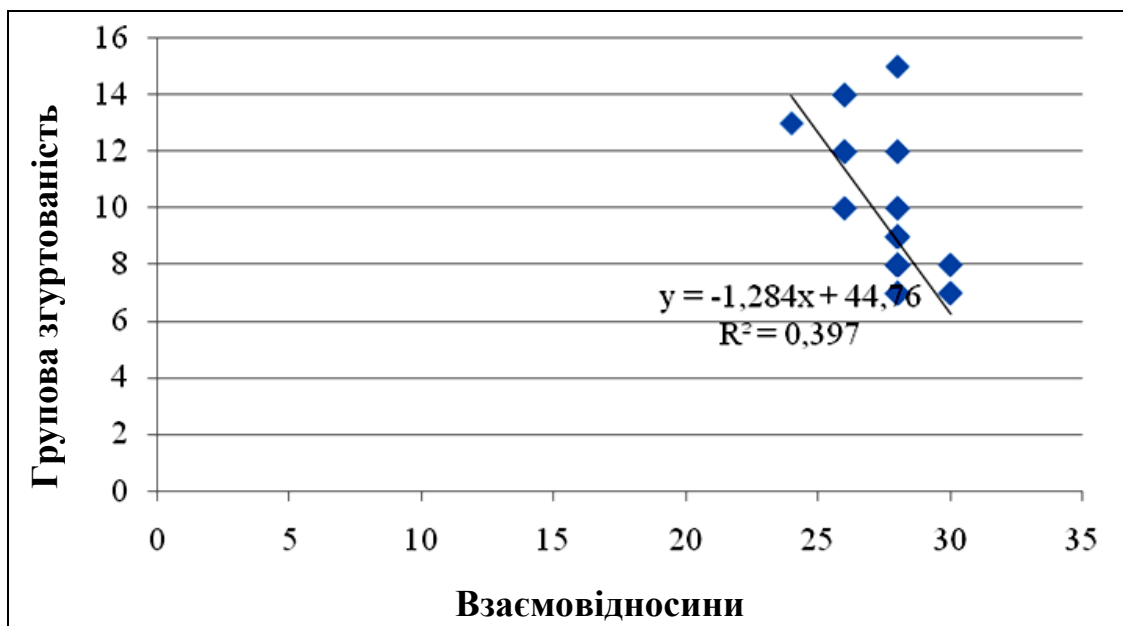


Рисунок 3.3.9 – Точковий графік взаємозв'язку між груповою згуртованістю колективу та мотивом «Взаємовідносини»

Дані рисунків 3.3.8 та 3.3.9 означають, що зростання значень за однією шкалою супроводжується зниженням показників за іншою. Таким чином, виявлена залежність має різноспрямований характер і відображає зворотну динаміку змін між відповідними змінними.

ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

У третьому розділі було здійснено емпіричне дослідження соціально-психологічного клімату колективу як чинника підвищення продуктивності праці робітників ТОВ «СПІДРУЖНІСТЬ». Аналіз соціально-демографічних характеристик вибірки засвідчив, що досліджуваний колектив є достатньо стабільним і професійно сформованим: у його структурі переважають працівники віком 26-45 років, із вищою професійною та технічною професійною освітою, а також зі значним трудовим стажем. Це створює сприятливе підґрунтя для ефективної професійної взаємодії, збереження організаційної спадкоємності та формування відносно стійкого внутрішньокolleктивного середовища.

Результати психодіагностичного етапу показали, що психологічна атмосфера в колективі загалом є помірно сприятливою: більшість респондентів продемонстрували середній рівень її позитивного сприйняття. Водночас дані щодо задоволеності працею свідчать про переважання задовільного ставлення до роботи, хоча частина працівників виявляє часткову або виражену незадоволеність окремими аспектами трудової діяльності. Це дає підстави стверджувати, що соціально-психологічний клімат на підприємстві не має кризового характеру, проте потребує подальшого вдосконалення.

Дослідження мотиваційного профілю колективу засвідчило, що провідними мотивами праці є винагорода, визнання, досягнення, взаємовідносини, структурування та інтерес до роботи. Отже, мотиваційна структура працівників поєднує як зовнішні стимули, пов'язані з матеріальним заохоченням і соціальним схваленням, так і внутрішні мотиви, пов'язані зі змістом діяльності, професійною самореалізацією та міжособистісною взаємодією. Це свідчить про складний, багаторівневий характер трудової мотивації в досліджуваному колективі.

За результатами методики О. С. Міхалюка та А. Ю. Шалито встановлено, що переважна більшість працівників оцінює соціально-психологічний клімат як сприятливий. Крім того, показник групової згуртованості за методикою К. Сішора становить 7,1 бала, що свідчить про достатній рівень внутрішньогрупової єдності, наявність орієнтації на спільну діяльність і загалом позитивні передумови для продуктивної взаємодії. Разом із тим цей результат не відображає максимально високого рівня згуртованості, а отже, в колективі зберігається потенціал для подальшого посилення командної інтеграції, довіри та взаємопідтримки.

Статистичний аналіз емпіричних даних підтвердив наявність значущих взаємозв'язків між груповою згуртованістю, соціально-психологічним кліматом і мотиваційними показниками працівників. Виявлено додатні кореляції між груповою згуртованістю / сприятливістю клімату та потребою у винагороді, досягненні, владі, креативності, самовдосконаленні й інтересі до роботи.

Водночас встановлено обернені зв'язки з потребою у структуруванні та взаємовідносинах. Отримані результати дають підстави стверджувати, що поліпшення соціально-психологічного клімату та зростання згуртованості колективу супроводжується посиленням мотиваційної активності працівників, їхньої орієнтації на професійний успіх, саморозвиток і результативну діяльність.

Отже, результати дослідження підтверджують, що соціально-психологічний клімат колективу виступає важливим чинником підвищення продуктивності праці робітників. Сприятлива атмосфера, достатній рівень групової згуртованості, позитивне сприйняття міжособистісної взаємодії та узгодженість мотиваційних орієнтацій формують психологічні умови для більш ефективного виконання професійних обов'язків. У зв'язку з цим доцільним є впровадження заходів, спрямованих на зміцнення внутрішньокolleктивної довіри, розвиток корпоративної підтримки, удосконалення комунікації, підвищення задоволеності працею та оптимізацію системи мотивації персоналу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення й емпіричне вивчення соціально-психологічного клімату колективу як важливого чинника підвищення продуктивності праці працівників. Проведений аналіз дав змогу встановити, що соціально-психологічний клімат є складним інтегративним явищем, яке відображає якість міжособистісних взаємин у трудовому колективі, рівень взаємодовіри, емоційного комфорту, згуртованості, задоволеності працею та узгодженості спільної діяльності. Його стан безпосередньо впливає не лише на психологічне самопочуття працівників, а й на ефективність виконання професійних обов'язків, характер взаємодії між співробітниками, стабільність трудових відносин і результативність функціонування організації загалом.

У ході дослідження встановлено, що в колективі ТОВ «СПІДРУЖНІСТЬ» загалом сформовано відносно сприятливе соціально-психологічне середовище. Отримані результати засвідчили, що переважна більшість працівників позитивно оцінює клімат у колективі, а психологічна атмосфера сприймається ними переважно як середньо сприятлива. Водночас виявлено, що частина респондентів демонструє часткову незадоволеність окремими аспектами трудової діяльності та міжособистісної взаємодії, що вказує на наявність певних локальних проблемних зон у структурі внутрішньокolleктивних відносин. Отже, соціально-психологічний клімат досліджуваного колективу не має кризового характеру, однак потребує подальшого цілеспрямованого вдосконалення.

Важливим результатом дослідження стало також встановлення достатнього, хоча й не максимально високого, рівня групової згуртованості. Це дає підстави розглядати колектив як такий, що має потенціал до конструктивної взаємодії, кооперації та узгодження спільних дій. Водночас виявлений рівень згуртованості свідчить про наявність резервів для посилення внутрішньогрупової єдності, підвищення емоційної включеності працівників у

спільну діяльність, розвитку командної підтримки та зміцнення почуття належності до колективу. Саме ці чинники є суттєвими передумовами зростання продуктивності праці, оскільки забезпечують більшу узгодженість дій, зменшують напруженість у взаєминах і сприяють стабільності робочих процесів.

Дослідження мотиваційного профілю працівників показало, що у структурі трудової мотивації переважають потреби у винагороді, визнанні, досягненні, інтересі до роботи та професійній самореалізації. Кореляційний аналіз підтвердив, що між показниками групової згуртованості, соціально-психологічного клімату та основними мотиваційними орієнтаціями працівників існують статистично значущі зв'язки. Це свідчить про те, що сприятливий клімат у колективі не лише покращує міжособистісну атмосферу, а й підсилює мотивацію працівників, їхню орієнтацію на результат, професійний розвиток і більш змістовне включення в трудову діяльність. Водночас зниження потреби в жорсткому структуруванні діяльності в умовах вищої згуртованості вказує на те, що психологічно благополучне колективне середовище частково компенсує потребу у надмірній зовнішній регламентації.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що соціально-психологічний клімат колективу є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці робітників. Сприятлива психологічна атмосфера, достатній рівень згуртованості, позитивне ставлення до праці, мотиваційна включеність і конструктивні міжособистісні взаємини створюють необхідні умови для ефективної професійної діяльності. Натомість наявність напруження, незадоволеності, недостатньої довіри чи зниженої згуртованості може виступати чинником зниження трудової активності, ослаблення мотивації та погіршення загальної результативності роботи персоналу.

Отже, мету дослідження досягнуто, а основні положення роботи знайшли своє підтвердження. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для вдосконалення управління персоналом, оптимізації внутрішньокolleктивної взаємодії, розвитку корпоративної

підтримки, підвищення задоволеності працею та зміцнення згуртованості працівників. Для цього керівництву підприємства доцільно керуватися низкою *управлінських рекомендацій*.

1. Насамперед важливо ставити перед підлеглими чіткі, зрозумілі та реально досяжні завдання. Для належного виконання доручень працівники мають бути повною мірою забезпечені необхідною інформацією, відповідними інструментами, ресурсами та організаційними умовами, достатніми для реалізації конкретного завдання. Не менш важливим є здійснення поточного контролю за ходом виконання поставлених завдань, що дає змогу своєчасно виявляти труднощі та коригувати робочий процес без порушення встановлених термінів і вимог до якості.

2. У разі допущення працівником помилки керівникові не слід поспішати з категоричними висновками щодо рівня його професійної компетентності. Так само недопустимим є перенесення власних управлінських прорахунків чи невдач на підлеглих у формі емоційного зриву або необґрунтованого звинувачення. Критика має бути спрямована не на особистість працівника, а на конкретний вчинок, дію чи недолік у роботі. У взаєминах із підлеглими керівництву необхідно дотримуватися принципів чесності, неупередженості та справедливості. Водночас у випадках порушень більш доцільним є не часте застосування покарань, а надання допомоги в усуненні помилок, оскільки такий підхід сприяє формуванню довірливих і конструктивних взаємин у колективі.

3. Для результативного подолання вже наявних конфліктів важливо залучати працівника до спільного пошуку виходу із суперечливої ситуації. Пропозиції щодо врегулювання конфлікту мають бути аргументованими, логічно обґрунтованими та зрозумілими для всіх його учасників. Особливого значення набуває вміння керівника уважно слухати підлеглого під час конфліктної взаємодії, не принижуючи його особистої гідності. За таких умов принципово важливо не тиснути службовим авторитетом, а визнавати психологічну рівність сторін взаємодії. Крім того, без нагальної потреби не слід допускати ескалації конфлікту, зокрема підвищення тону, жорсткого тиску чи

демонстративного загострення протистояння. Якщо працівник прагне висловити своє невдоволення, доцільно надати йому таку можливість без перебивань, оскільки це знижує рівень негативної емоційної напруги та допомагає краще зрозуміти реальні причини його незадоволення.

4. Для забезпечення конструктивного врегулювання конфліктів усередині організації доцільно розробити нормативно-регулятивну документацію, яка б надавала працівникам можливість захищати власні інтереси без переходу до відкритого протистояння з колегами. Окрім цього, ефективним напрямом профілактики конфліктів може стати проведення спеціалізованих тренінгів і семінарів для кандидатів на керівні посади, що сприятиме розвитку їхньої конфліктологічної компетентності та підвищенню ефективності управлінської взаємодії в умовах організаційного напруження. У системі внутрішнього стимулювання також можна передбачити механізми матеріального заохочення працівників за узгоджену співпрацю з одним контрагентом, що дасть змогу зменшити ймовірність виникнення суперечностей у процесі виконання спільних завдань. Додатковим профілактичним засобом може бути створення інформаційної пам'ятки для персоналу з практичними рекомендаціями щодо поведінки в конфліктних ситуаціях.

Отже, дотримання зазначених рекомендацій дає змогу попередити найбільш серйозні проблеми у трудовому колективі, зокрема соціально-психологічне напруження, яке здатне негативно позначитися на результативності діяльності всієї організації. Таким чином, розроблення та впровадження заходів, спрямованих на поліпшення соціально-психологічного клімату, слід розглядати як важливий напрям підвищення ефективності функціонування компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдуллаєва І.Б. Розвиток самоєфективності підприємців сфери торгівлі. *Актуальні проблеми психології*. Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. / за ред. С. Д. Максименка. Алчевськ: ЛАДО, 2013. Вип. 39. С. 77-81.
2. Амурова Я. В., Момот М. А. Чинники комфортного соціально-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Психологія. 2023. № 2. С. 17-20.
3. Базалійська Н., Микитюк С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 1(06). С. 24–31.
4. Бігун Н. І. Соціальна психологія: навч.-метод. посіб. Кам'янецьПодільський : Медобори, 2011. 108 с.
5. Божко К. В. Психологічні особливості професійного вигорання юристів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 «Педагогічна та вікова психологія». К., 2014. 20 с.
6. Божок Н.: Стрес та альтернативні стратегії його послаблення. *Психолог: Шкільний світ*. 2015. № 1 (433). С. 3-6.
7. Васильченко О. М. Ресурсне забезпечення протидії емоційному вигорянню у фахівців соціономічних професій. *Актуальні проблеми психології*: зб. наук. пр. Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. 2016. Т. 7, Вип. 32. С. 46–58.
8. Василькевич Х. М. Трудоголізм як чинник виникнення синдрому психічного вигорання психолога. *Науковий часопис*, 2017. Вип.19 (43). С. 21-24.е
9. Ващенко І. В. Про деякі показники емоційного вигорання працівників ОВС. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*, 2017. Вип. 23. С. 44–52.
10. Галецька І. І. Особливості емоційного вигорання менеджерів з різним

рівнем самоактуалізації. *Актуальні проблеми психології*. К., 2017. Т.5. Вип.6: Психофізіологія. Психологія праці. Експериментальна психологія. С. 89–95.

11. Гльоза Є. В., Бужимська К. О. Сучасні прийоми регуляції соціально-психологічного клімату у трудовому колективі підприємства. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф* (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). м. Житомир. 2022. С. 346-348.

12. Гнускіна І .В. Вплив соціально-демографічних та сімейно-підприємницьких чинників на вияви синдрому «професійного вигорання» підприємців. *«Технології роботи психолога в організації»*: М-ли Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Запоріжжя, 2014). Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2014. С. 34-36.

13. Гнускіна Г. В. Зміст та особливості проведення тренінгу «Профілактика та подолання професійного вигорання у підприємців». *Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: зб. наук. праць Інституту психології імені .С. Костюка НАПН України; за ред. С. Д. Максименка*. К., 2016. Т.1. Ч.44. С.10-15

14. Говорун М. В. Проблема «професійного вигорання»: порівняльний аналіз різних професійних груп. *Збірник наукових праць*. Кам'янець-Подільський, 2018. Вип. 10: Матеріали III Міжнародної науково–практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку корекційної освіти». С. 52–55.

15. Гончарук Н. М. Соціально–психологічний тренінг як метод формування навичок саморегуляції у педагогів з синдромом психоемоційного вигорання. *Збірник наукових праць*. Кам'янець-Подільський, 2019. Вип. 11. С. 135–141.

16. Гриньова М. Психічна саморегуляція педагога. *Інформаційний збірник для директора школи та завідуючого дитячим садочком*. 2016. № 23/24. С. 23–77.

17. Грубі Т. В. Психологічні чинники професійного вигорання працівників державної податкової служби України : дис. ... канд. психол. наук :

спец. 19.00.10 «Організаційна психологія; економічна психологія» К., 2012. 364 с.

18. Данилюк З.Л., Царук І.М. Формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук.-практ. конф (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). м. Житомир. 2022. С. 152-153.*

19. Дроздова А. Р. Психологічні чинники прояву синдрому «емоційного вигорання» у представників різних типів професій і безробітних: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Харків, 2013. 249 с.

20. Дудяк В. Емоційне вигорання. К.: Главник, 2017. 126 с.

21. Зайчикова Т. В. Соціально-психологічні детермінанти синдрому «професійного вигорання» у вчителів: спец. 19.00.05 – соціальна психологія; психологія соціальної роботи К., 2015. 173 с.

22. Зудова І. Ю., Котелевська А. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. 2017. Вип. 20. С. 341–344.*

23. Калінкіна Л. М. Соціально-психологічні детермінанти синдрому «професійного вигорання» у різних сферах діяльності. *Соціально-педагогічні аспекти збереження та зміцнення здоров'я дітей та молоді в Україні: матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (12-13 квітня 2017 р.). Мелітополь, 2017. С. 30–37.*

24. Карамушка Л. М., Андрєєва І. А. Психологія відданості персоналу організації (на матеріалі діяльності банківських структур): монографія. Київ-Львів: Галицький друкар, 2012. 212 с.

25. Карамушка Л. М. Професійний стрес у персоналу держадміністрацій: сутність, рівень розвитку, психологічні чинники та умови профілактики і подолання: Методичні рекомендації. К.: КМЦППК, 2012. 40 с.

26. Карамушка Л. М., Раковчена О. О. Психологічні особливості професійного стресу у працівників медичних установ. *Головний лікар. № 12.*

К.: Блиц-інформ, 2013. С. 88-93.

27. Карамушка Л. М., Гнускіна Г. В. Психологія професійного вигорання підприємців: монографія. Київ: Логос, 2018. 198 с.

28. Кизим Г.С. Прояв емоційного вигорання у практикуючих психологів. Проблеми екстремальної та кризової психології. 2013. № 14 (2). С. 116-123

29. Ковровський Ю. Г. Аналіз ефективності впровадження тренінгу «Профілактика та подолання професійного вигорання персоналу Оперативно-рятувальної служби ДСНС України. *Організаційна психологія; економічна психологія: науковий журнал Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України* / ред. кол.: С. Д. Максименко та ін. К.: Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2016. № 1 (4). С. 45–51.

30. Колодяжна А. В. Взаємозв'язок компонентів самоставлення з емоційними властивостями особистості залежно від її творчих проявів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: 19.00.01 «Загальна психологія, історія психології». Харків, 2012. 17 с.

31. Колтунович Т. А. Синдром професійного вигорання в історичній ретроспективі: період наукового осмислення проблеми. *Гуманітарний Вісник 200 ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. К.: Гнозис, 2013. Дод. 1 до Вип. 29. Т. IV. С. 160-167

32. Колтунович Т. А. Сутність і співвідношення понять «професійне вигорання» та «професійний стрес». *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. К.: Гнозис, 2014. Дод. 4 до Вип. 31. Т. III (11). С. 142–151.

33. Колтунович Т. Семантика, дефініції і співвідношення понять «професійне вигорання» та «професійна деформація». *Науковий вісник Чернівецького національного університету: зб. наук. праць. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2015. Вип. 746: Педагогіка та психологія. С. 76–86*

34. Колтунович Т. А. Психологічні умови корекції професійного

вигорання у вихователів дитячих навчальних закладів: дис...канд.. психол. наук. 19.00.07. Івано-Франківськ, 2016. 352 с.

35. Коновчук Н.С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів *Правничий вісник університету «КРОК»*. 2012. № 14. С. 91-95.

36. Кононенко О. І. Вплив перфекціонізму особистості на виникнення емоційного вигорання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2014. Випуск 2. Т.1. С. 81-85.

37. Корольчук В. М. Аналіз результатів диференційно-інтегральної оцінки чинників професійного стресу. *Проблеми екстремальної та кризової психології. Збірник наукових праць*. Вип. 15. Харків: НУЦЗУ, 2014. С. 88-96.

38. Костюк А. В. Превентивні заходи в профілактиці професійного вигорання співробітників органів внутрішніх справ. *Вісник Одеського національного університету*. Т. 14. Вип. 5, Психологія. 2015. С. 56–63.

39. Коць М. М., Цвігун О. П. Психологічний аналіз емоційного вигорання у студентської молоді. *Психологія: реальність і перспективи*, 2020. №14. С. 125–129

40. Кравченко О. О., Кикоть С. В. Психологічні аспекти управління персоналом. *Молодий вчений*. 2016. № 3. С. 101–103.

41. Кузьменко Л. Профілактика емоційного вигорання : тренінг для педагогів. *Психолог. Шкільний світ*. 2014. № 22. С. 27-30.

42. Лєскова Л. Ф. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі установи соціальної сфери. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 98–103.

43. Маляр-Газда Н. М. Емоційне вигорання – актуальна проблема медицини сьогодення. *Проблеми клінічної педіатрії*. 2015. №3. С. 27–31.

44. Марія О. Дослідження синдрому вигорання. КПТ-орієнтована модель допомоги при емоційному вигоранні. *Український інститут когнітивно-поведінкової 59 терапії*. 2021. С. 22-27

45. Матвієнко О., Андросов Є. Культура здоров'я персоналу та синдром

психоемоційного «вигорання»: стратегія і тактика подолання. *Соціально-педагогічні аспекти збереження та зміцнення здоров'я дітей та молоді в Україні: матеріали Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (12–13 квітня 2017 р.).* Мелітополь, 2017. С. 30–37

46. Матійків І. М. Роль конфліктологічної компетентності керівника у створенні безпечних психологічних умов праці у педагогічному колективі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2012. № 2. С. 434–443.

47. Мащак С.О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ,* 2012. № 2 (1). С. 444-452.

48. Мирончук Н.М. Професійне вигорання викладача вищої школи: чинники, ознаки, способи протидії. *Теоретичні і методичні засади розвитку і самовдосконалення особистості педагога-новатора в контексті 74 модернізації нової української школи: зб. наук.-метод. праць.* Житомир: Видво Євенок О.О., 2017. С. 62-67.

49. Москалець В. П., Колтунович Т. Психічне вигорання – реальність чи вигадка? *Практична психологія та соціальна робота.* 2012. №1. С. 58–65.

50. Москалець В. П. Психологія особистості: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 416 с.

51. Надюк З. О., Безкоровайна У. Ю., Неділько Р.В. Проблема подолання синдрому професійного вигорання у мотиваційному механізмі державного управління у медичній сфері України. *Теорія та історія державного управління: Актуальні проблеми державного управління.* № 2(54), 2018. С. 1- 7.

52. Олійник Н. Ю. До питання поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. *Молодий вчений.* 2017. № 4(44). С. 725–728.

53. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. 2-ге вид., доп. Київ: Академвидав, 2010. 544 с.

54. Основи медичної психології: навч.-метод. посіб. Для студ. вищ. Мед. Навч. закл. IV рів. / Ждан В.М., Скрипніков А.М., Животовська Л.В. та ін.

Полтава: ТОВ «АСМІ», 2014. 255 с.

55. Основи загальної і медичної психології: підручник; за ред. І. С. Вітенка і О. С. Чабана. Тернопіль: Укрмедкнига, 2013. 344 с.

56. Пастух Л. В. Розвиток психологічної компетентності керівників навчальних закладів освіти з попередження синдрому «Професійного вигорання» педагогів у післядипломній освіті. Проблеми сучасної психології. 2018. № 39. С.231-243.

57. Пелех Н. В. Профілактика та подолання «емоційного вигорання» в педагогів : тренінг. заняття для вихователів. *Дошкіль. навч. закл.* 2014. № 11. С. 2-8.

58. Попова Т.С., Горват-Янушевська І.І., Емпатія та її роль у взаємодії соціального працівника із клієнтом, Збірник наукових праць «Соціологія», 2013. № 213. С.116-120.

59. Постоян Т. Г., Скобла Ю. І. Дослідження стану соціально-психологічного клімату науково-педагогічного колективу: практичний аспект. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 18(2). С. 77-83.

60. П'янківська Л. В. Психологічна профілактика синдрому «емоційного вигорання» у курсантів вищих навчальних закладів МВС України: матеріали дисертації. 2019. С. 45.

61. Пушкар З., Войтович Г. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2013. Вип. 18. С. 133-143.

62. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціальнопсихологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2015. № 2. С. 229-233.

63. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2014. 584 с.

64. Скриньковський Р., Шпак О., Леськів С., Ситар Л. Діагностика стану соціальнопсихологічного клімату на підприємстві. *Traektorie Nauki – Path of Science*. 2018. Vol. 4. No. 2. P. 1024–1031.

65. Стасюк М. М. Особливості емоційної сфери ІТ-спеціалістів. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2017. С. 82–86.

66. Сургунд Н. Особистісний вибір у контексті подолання криз професійного розвитку на основі професійної мобільності: синергетичний аспект. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2016. № 4. С. 109–119.

67. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ : ІНК ОС, 2015. 366 с.

68. Титаренко Т.М. Сучасна психологія особистості. 2-е вид. Київ: Каравела. 2013. 372 с.

69. Титаренко Т. М. Психологічне здоров'я особистості: засоби самопомоги в умовах тривалої травматизації: монографія. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький: Імекс-ЛТД, 2018. 160 с.

70. Траверсе Т. М. Психологія праці: навч.-метод. посібник. Київ: Ін-т післядипломної освіти КНУ ім. Тараса Шевченка, 2014. 116 с.

71. Хайрулін О. М. Психологія професійного вигорання військовослужбовців: монографія; за наук. ред. А.В. Фурмана. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 220 с

72. Чала Ю. М., Шахрайчук А. М. Психодіагностика: навчальний посібник Харків: НТУ «ХП», 2018. 246 с.

73. Чечель А., Кириченко І., Бібікова Я. Шляхи формування позитивного соціальнопсихологічного клімату в колективі підприємств. *Державне управління*. 2015. №4 (136). С. 79-81

74. Шелков В. Ю. Профілактика синдрому вигорання у медичних працівників методами психологічної саморегуляції. Український медичний часопис. 2019. № 2(70). С. 57-59.

75. Шугай М. А., Медведєв В. М., Психологічні ресурси реалізації професійного сценарію психолога Джордана Петерсона крізь призму психологічного вигорання. *Наукові записки Національного університету*

«Острозька академія». Серія «Психологія», 2020. № 11. С. 72-76.

76. Ющишина Л., Шматковська Т., Юхимчук А. Особливості управління процесом формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі сучасного підприємства. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2024. Vol. 2. No. 38. С. 97–103.

77. Allwood C. M., Geisler M., Buratti S. The relationship between personality, work, and personal factors to burnout among clinical psychologists: exploring gender differences in Sweden. *Counselling Psychology Quaterly*, 2020. p. 1-20.

78. Berjot S., Altintas E., Grebot E., Lesage F.S. (2017) Burnout risk profiles among French psychologists. *Burnout Research*. vol.7, p. 10-20

79. Chirico F. Job stress models for burnout syndrome: a review. *Annali dell'Istituto Superiore di Sanita*, vol. 52(3), 2016. p. 443-456.

80. Coaston C. S. Self-Care Through Self-Compassion: A Balm for Burnout. *The Professional Counselor*, vol. 7(3), 2017. p. 285-297

81. Coupley L. A. Checking Yourself for Burnout and Compassion Fatigue. *The Counselor Education Newsletter*, vol.7, 2013. p. 1-3.

82. Dadau P. D. Professional Stress in Relation to Anxiety, Depression and Irrational Beliefs Among Dental and Psychotherapy Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. (187), 2015. p. 158-162.

83. Dreison K. C., et al. Integrating self-determination and job demandsresources theory in predicting mental health provider burnout. *Administrative Policy Mental Health*. v.45, 2016. p. 121-130.

84. Elsborg P., Diment G. M., Elbe A. M. Sport psychology consultants' perceptions of their challenges at the London 2012 Olympic Games. *Sport Psychology*. v. 29, 2015. p.183-195.

85. Heinemann L. V. & Voigt T. H. Burnout Research: Emergence and Scientific Investigation of a Contested Diagnosis. *SAGE*. v.8, 2017. p. 1-12.

86. Hlavatska O. Features of professional burnout of social workers, *Social Work and Education*, Vol. 4, No. 2., 2017. pp. 46-62

87. Астахов Д. В. Соціально-психологічний клімат як чинник ефективної

професійної групової взаємодії. *Габітус*. Випуск 27, 2021. С. 161-167.
[URL:https://habitus.od.ua/journals/2021/27-2021/30.pdf](https://habitus.od.ua/journals/2021/27-2021/30.pdf) (дата звернення:
 12.02.2026)

88. Пушкар З., Войтович Г. Соціально-психологічний клімат у колективі та чинники, що впливають на його формування. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2013. Вип. 18. С. 133-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Un_msm_2013_18_18 (дата звернення 23.01.2026)

89. Швець Г.О. Теоретико-методологічні засади управління соціально-психологічним кліматом трудового колективу на підприємстві. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 17. С. 174–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2018_17_25 (дата звернення 17.02.2026)

90. Berney C. Avoiding burnout: empathy v compassion. *Insight*. URL: <https://insightplus.mja.com.au/2019/24/avoiding-burnout-difference-betweenempathy-and-compassion/> (дата звернення: 09.02.2026)